



**Universidade de
Aveiro**
Ano 2017

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

**ANIA BÁRBARA O MARKETING RELACIONAL COMO
PINHO DOS REIS ESTRATÉGIA DE FUNDRAISING – O CASO
DO CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DA
VERA CRUZ**



Universidade de Aveiro
Ano 2017

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

**ANIA BÁRBARA
PINHO DOS REIS**

**O MARKETING RELACIONAL COMO ESTRATÉGIA
DE FUNDRAISING – O CASO DO CENTRO SOCIAL
E PAROQUIAL DA VERA CRUZ**

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizado sob a orientação científica do Professor Joaquim Manuel da Silva Marques, Professor Adjunto Convidado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro e coorientação da Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus queridos filhos, Santiago e Victória, os meus eternos amores

o júri

Presidente

Prof. Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima
professora adjunta convidada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira
professor adjunta do IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing

Licenciado Joaquim Manuel da Silva Marques
professor adjunto convidado da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial aos meus orientadores, aos professores Belém Barbosa e Joaquim Marques, por todo o apoio, paciência e motivação dados ao longo deste projeto. Bem hajam!

A todas as IPSS's e empresas da região de Aveiro envolvidas no estudo, que prontamente se disponibilizaram a participar, demonstrando interesse pela temática em estudo.

Um especial agradecimento ao Centro Social Paroquial da Vera Cruz, na pessoa da Dr.^a Paula Hipólito, pela sua disponibilidade, amabilidade e solicitude.

Ao ISCA e aos meus colegas de curso, em especial à minha colega Dolores Sousa Silva, pela força e motivação transmitidas.

Por último, um enorme bem-haja à minha família, sem o seu apoio, não teria sido possível.

À minha mãe, por ter estado sempre ao meu lado, principalmente no momento de recolha de dados, numa altura particularmente delicada da minha gravidez em que se impunha o repouso.

Ao meu marido, pela sua orientação, incentivo e amor.

Aos meus filhos, sempre...por me lembrarem todos os dias do quão feliz sou!

palavras-chave

Marketing relacional, organizações sem fins lucrativos, fundraising

Resumo

As organizações que compõem a Economia Social, muito dependentes do Estado, têm entre os seus principais problemas, os de ordem financeira. Com a diminuição do financiamento, a sobrevivência de muitas organizações está posta em causa. Vários autores defendem a aplicação dos conceitos de marketing relacional no setor das organizações sem fins lucrativos (OSFL), surgindo como resposta à necessidade de angariação e fidelização de empresas doadoras, através do desenvolvimento de relações de longo prazo. No entanto, importa conhecer o tipo de relacionamento existente entre estes dois setores e as motivações associadas às práticas de responsabilidade social das empresas da região de Aveiro.

O projeto, fundamentado pela revisão da literatura, embora escassa no que concerne a literatura do marketing relacional aplicado ao setor não lucrativo, pretende gerar um maior conhecimento acerca desta temática, e responder a questões que se impõem como sejam os fatores de sucesso na relação empresa-OSFL, os benefícios percebidos em resultados das relações e a forma como a comunicação promove a angariação e fidelização de empresas doadoras. Para tal, o projeto insere-se numa estratégia de estudo de caso único do tipo descritivo, recorrendo ao método qualitativo e técnica de amostragem não probabilística por conveniência para aplicação de entrevistas semiestruturadas. A investigação centrou-se no desenvolvimento de três estudos em três amostras, num total de 24 entrevistados, nomeadamente 8 OSFL e 16 empresas.

O presente estudo tem como principais resultados:

Ao nível do estudo 1: as OSFL recorrem mais à colaboração de PME's por serem mais acessíveis e mais próximas à comunidade; as empresas fornecedoras de OSFL são aquelas a quem estas recorrem primeiro; relações e comunicação pouco desenvolvidas com o setor empresarial.

Ao nível do estudo 2: as empresas colaboram de forma pontual e informal, na sua maioria; colaboram mediante uma base motivacional filantrópica, valorizando os benefícios não materiais. No caso das PME's, os contactos pessoais assumem especial importância na atribuição de donativos.

Ao nível do estudo 3: sugere a credibilidade, imagem corporativa e alinhamento da missão e valores como fatores de sucesso na relação.

keywords

Relationship marketing, Nonprofit organisations, fundraising

abstract

The organizations that are within Social Economy, very State-dependent, have the financial perspective amongst their biggest issues. With the financial downflow, their survival is very much at stake. Several authors are in favor of applying concepts of relational marketing within nonprofit organizations (OSFL in Portuguese). In fact, they appear as a response to the need of fundraising and customer loyalty on behalf of the donor companies and long-term relationship. However, it is important to ascertain the level of the existing relationship between these two sectors as well as social responsibility induced motivations in companies that reside in Aveiro.

This project is based on the actual literature and although the scarcity of the existing literature regarding relational marketing in nonprofit organizations, it aims to generate knowledge around this specific theme and answer to questions such as success factors in the dual relationship companies - nonprofit organizations the way that communication promotes fund raising and customer loyalty. Accordingly, this project fits the descriptive study case criteria, and for that matter the study will use a qualitative approach and a non-probabilistic convenient sampling method using semi-structured interviews. The investigation evolves three studies with three samples, in a total of 24 respondents, namely 8 from nonprofit organizations and 16 companies.

The main results of this study are:

Study 1: nonprofit organizations appeal more frequently to small and medium companies because they are more easily reached and closer to the community; the supplying companies of the nonprofit organizations are the first to be contacted by these; as well as poor developed relationships and communication with the companies

Study 2: Companies tend to collaborate punctual and informally and they do so in a philanthropic motivational way, valuing non-material benefits. In the case of small and medium companies, personal contacts assume special importance in the placement of donations.

Study 3: Credibility, corporate imaging and mission and values alignment constitute relational facts of success.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia adotada	3
1.4. Organização do documento	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Marketing Tradicional Vs. Marketing Relacional	5
2.1.1. Marketing Relacional	6
2.1.2. Implementação da Estratégia de Marketing Relacional	8
2.2. Gestão de Relacionamentos	9
2.2.1. O Ciclo de Vida da Relação	10
2.2.2. Tipos de relação	11
2.3. O Marketing Relacional e as Organizações Sem Fins Lucrativos	13
2.3.1. Relevância do Marketing Relacional	13
2.3.2. Lifetime Value – core da abordagem relacional no fundraising	14
2.4. Relação Empresa-OSFL	14
2.4.1. Tipos de Relação Empresa-OSFL	15
2.4.2. Componentes da Relação	17
2.4.2.1. Qualidade da Relação	18
2.4.2.2. A influência do compromisso, confiança, satisfação e envolvimento na retenção de doadores	18
2.4.3. A importância da comunicação como precursora da confiança nas OSFL's	20
2.5. Motivações e vantagens associadas à Responsabilidade Social	21
2.5.1. Angariação e fidelização de doadores	24
3. Apresentação da Instituição	27
3.1. Economia Social – breve contextualização	27
3.2. Centro Social Paroquial Vera Cruz	29
3.2.1. Missão, Visão e Valores	30
3.2.2. Historial	30
3.2.3. Clientes por resposta social	31
3.2.4. Análise SWOT	32
3.2.5. Organigrama	33
4. Metodologia	35
4.1. Desenho da Investigação	35
4.2. Método de Pesquisa	36
4.2.1. Entrevistas	36
4.2.1.1. Caracterização das Amostras	36
4.3. Técnica de Análise de dados	38
5. Análise e Discussão de Resultados	39
5.1. Estudo 1 – OSFL (IPSS's)	39

5.1.1.	Análise de Conteúdo	39
5.1.1.1.	Práticas e Projetos de Responsabilidade Social	39
5.1.1.2.	Motivações associadas às práticas e projetos responsabilidade social	40
5.1.1.3.	Vantagens das práticas e projetos de responsabilidade social	41
5.1.1.4.	Impacto das práticas e projetos nas empresas	41
5.1.1.5.	Estratégia em lidar e atrair empresas	42
5.1.2.	Discussão	43
5.2.	Estudo 2 - Empresas	44
5.2.1.	Análise de Conteúdo	44
5.2.1.1.	Práticas e Projetos de Responsabilidade Social	44
5.2.1.2.	Orçamento previsto	46
5.2.1.3.	Abordagem das organizações sem fins lucrativos	47
5.2.1.4.	Comunicação das práticas e projetos	48
5.2.1.5.	CrITÉRIOS de Seleção das OSFL	49
5.2.1.6.	Motivações associadas às práticas e projetos responsabilidade social	50
5.2.1.7.	Vantagens das práticas e projetos para as empresas	52
5.2.1.8.	Importância atribuída ao agradecimento e reconhecimento públicos	53
5.2.1.9.	Benefícios esperados	54
5.1.1.10.	Relação empresa-OSFL	56
5.1.1.11.	Motivações setor empresarial	57
5.1.1.12.	O futuro da relação empresa-OSFL	58
5.2.2.	Discussão	60
5.3.	Estudo 3 – Empresas doadoras do CSPVC	63
5.3.1.	Análise de Conteúdo	63
5.3.1.1.	Motivações associadas	63
5.3.1.2.	Fatores de sucesso no relacionamento	64
5.3.1.3.	Comunicação Empresa-CSPVC	65
5.3.1.4.	Características chave do CSPVC	65
5.3.1.5.	Benefícios da relação Empresa-CSPVC	66
5.3.1.6.	Motivações para manter a relação no futuro	66
5.3.2.	Discussão	67
6.	Proposta de angariação e fidelização de empresas doadoras	69
6.1.	Proposta de angariação de empresas doadoras: Campanha de E-mail Marketing	69
6.2.	Proposta de fidelização de empresas doadoras	70
6.2.1.	Discussão das propostas	71
7.	Conclusão	73
7.1.	Contributos teóricos	75
7.2.	Implicações para a gestão	75
7.3.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	75

Índice de Quadros

Quadro 1 - Marketing Transacional vs. Marketing Relacional (adaptado de Payne (1994))	6
Quadro 2 – Diferentes abordagens relacionais.....	12
Quadro 3 - Relevância do Marketing Relacional nas OSFL (adaptado de McCort (1994))	13
Quadro 4 - Análise SWOT	32
Quadro 5 - Caracterização da amostra IPSS's	37
Quadro 6 - Caracterização da amostra empresas	38

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo relacional OSFL (adaptado de Barroso-Méndez et al (2014))	20
Figura 2 - Organigrama CSPVC (Documento Institucional).....	33
Figura 3 - Campanha E-mail Marketing	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de clientes por resposta social (Documento Institucional)	31
---	----

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Portugal conheceu uma grave crise financeira em 2011 seguida de uma grave crise económica, social e política. Estas crises, bem como as medidas de austeridade implementadas afetaram particularmente a classe média portuguesa. O mercado de trabalho foi fortemente afetado, elevando a taxa de desemprego e consequentemente a taxa de risco de pobreza, das mais elevadas da União Europeia. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017) em 2016, 2,5 milhões de residentes em Portugal encontrava-se em risco de pobreza ou exclusão social.

A Economia social é como um importante setor parceiro do Estado, dado o seu papel fulcral no combate à pobreza e exclusão social, geração de emprego, inovação social, entre outros. No artigo 6º da Carta de Cascais para a Economia Social aprovada pelo Conselho Nacional para a Economia Social (2013), pode ler-se que:

a ação desenvolvida pela Economia Social e pelas suas entidades atinge um largo espectro na vida dos portugueses, tornando-as agentes económicos e sociais de extrema importância, sobretudo por serem uma via inovadora e dinamizadora, capaz de promover o desenvolvimento e o crescimento económico-sociais. (p.1)

Este setor, sem âmbito e fronteiras ainda bem delimitadas e consensuais, atua em resposta às lacunas dos setores público e privado. A economia social, por ser composta por organizações privadas sem fins lucrativos (OSFL's), tem entre os seus problemas mais específicos, os de ordem financeira, dado que a maioria das organizações depende do financiamento do estado Português e/ou do setor empresarial, através dos acordos de cooperação para as suas intervenções e respostas sociais e dos donativos, respetivamente. Com a diminuição do financiamento, a sobrevivência de muitas destas organizações está posta em causa. A dificultar o panorama está também o elevado número de organizações e consequente elevada concorrência na busca de donativos. Neste sentido, é necessário perceber quais os fatores que contribuem para uma relação de sucesso entre empresa e OSFL, para que possam no futuro ser promovidos e desenvolvidos nas relações entre estes dois setores.

A diversificação das fontes de financiamento é fulcral para estas organizações, nas áreas de angariação de fundos, gestão dos recursos, marketing das instituições, novos serviços (dependentes da legislação) (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012). O diagnóstico das Organizações Não Governamentais (ONG) em Portugal desenvolvido por Franco (2015), concluiu que nos financiamentos provenientes de entidades privadas a estas organizações, a principal componente é a dos financiamentos de particulares (donativos e outros) que representou 72% do total destes rendimentos em 2013, seguida de 15% de financiamentos

provenientes de empresas. A lei do mecenato, que prevê benefícios fiscais para as empresas, veio de certa forma incentivar as empresas a colaborar com as OSFL's, mas importa conhecer quais os benefícios percebidos pelos intervenientes na relação de longo prazo.

O estudo sugere que o *Pro bono* empresarial (área jurídica, financeira, estudos de mercado, marketing e comunicação, etc.), pode ter um peso importante na sustentabilidade das OSFL's, bem como que a fidelização dos doadores tem de ser mantida através duma relação de proximidade. Desta forma, é importante compreender a importância da marketing relacional como estratégia de *fundraising*. A transparência na prestação de contas e a comunicação dos resultados atingidos com as atividades desenvolvidas é fundamental na fidelização dos mecenas, mas de que forma a comunicação promove a angariação e fidelização de empresas? O estudo conclui ainda que poucas organizações têm revelado esta prática, pelo que deve ser alvo de grande investimento por parte destas.

Reconhecendo a importância que este setor representa na nossa sociedade, assim como reconhecendo a necessidade em responder ao constante desafio que se coloca à sua sustentabilidade financeira, o presente trabalho propôs-se conceber uma estratégia de *fundraising* com o setor empresarial, tendo por base o marketing relacional. As OSFL's necessitam constantemente procurar financiamento externo para levar a cabo as suas missões, e o marketing relacional pode contribuir para dar resposta a esta necessidade, através da criação de relações de longo prazo e fidelização dos doadores.

Embora a transição de uma abordagem de transacional para uma abordagem relacional no âmbito do *fundraising* possa parecer uma simples questão de nomenclatura, o facto é que tem um grande impacto na estratégia de *fundraising*, isto é, enquanto que numa abordagem transacional a estratégia de *fundraising* assenta, normalmente, nos retornos financeiros das campanhas, a abordagem relacional reconhece que os doadores, sendo tratados com respeito, vão querer dar novamente ao longo da duração da relação, sendo o retorno mais significativo a longo prazo (Sargeant, 2001).

Assim, o presente documento descreve o projeto O Marketing Relacional como estratégia de fundraising – o caso do Centro Social e Paroquial da Vera Cruz, desenvolvido no Centro Social e Paroquial da Vera Cruz, no âmbito do Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

1.2. Objetivos

Neste contexto definem-se os seguintes objetivos:

1. Sistematizar os principais contributos teóricos acerca do marketing relacional no setor não lucrativo;
2. Analisar o tipo de relacionamento entre organizações sem fins lucrativos e empresas;
3. Compreender as motivações associadas às práticas de responsabilidade social das empresas da região de Aveiro;

4. Propor estratégias de fidelização de empresas financiadoras;
5. Propor estratégia de angariação de novas empresas financiadoras.

1.3. Metodologia adotada

Para a prossecução dos objetivos delineados optou-se por um estudo exploratório na vertente de estudo de caso único do tipo descritivo, recorrendo ao método qualitativo. O trabalho traduziu-se em três estudos desenvolvidos sobre três amostras, uma correspondente a 8 OSFL do distrito de Aveiro, nomeadamente Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS's), e outra composta por 16 empresas da mesma área geográfica, da qual se extraíram quatro empresas, com relação com o Centro Social e Paroquial da Vera Cruz, doravante designado por CSPVC. Optou-se pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, em ambos os casos, mais indicada em estudo exploratório, utilizando a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de informação.

1.4. Organização do documento

O presente documento encontra-se organizado em sete capítulos, subdivididos em secções, por forma a facilitar a leitura e compreensão.

O Capítulo 2 corresponde à revisão da literatura, onde são abordados e desconstruídos os temas e conceitos inerentes ao desenvolvimento do projeto. Este ponto serviu de base para o desenvolvimento de todo o trabalho seguinte. Segue-se o Capítulo 3, onde é feita uma breve contextualização da economia social e posterior apresentação e caracterização da Instituição, objeto de estudo, seguido do Capítulo 4 onde se poderá encontrar a descrição da metodologia adotada para o desenvolvimento dos estudos.

A análise e discussão de resultados surge detalhadamente no Capítulo 5, seguido do Capítulo 6, onde se pode encontrar a proposta de estratégia de angariação e fidelização de empresas doadoras. Finalmente, no Capítulo 7 podem ser encontradas a conclusão, contributos, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

Por forma a melhor compreender o projeto e, servindo como base teórica ao mesmo, segue-se inicialmente uma abordagem ao marketing relacional e gestão de relações, partindo posteriormente para o marketing relacional no contexto específico das OSFL.

2.1. Marketing Tradicional Vs. Marketing Relacional

O consumidor sempre foi o principal foco das atividades de marketing, porém é a forma como as empresas vêm esta relação que está em mudança, o marketing transacional dá ênfase à venda individual, enquanto que o marketing relacional dá ênfase à individualidade do consumidor e procura estabelecer relações de longo prazo entre empresa e consumidor (Payne, 1994). O ponto chave do marketing relacional é a retenção de clientes porque, segundo o mesmo autor, esta filosofia é mais rentável por várias razões: os custos com vendas e atividades de marketing são diluídos ao longo do tempo, o cliente tende a despende mais ao longo do tempo, clientes habituais requerem menos custos em termos de serviço, clientes satisfeitos fornecem boas referências e podem estar mais dispostos a pagar um preço mais elevado.

Veja-se a evolução da definição de marketing segundo a *American Marketing Association*, que claramente integra e enfatiza a componente relacional, a partir de 2004, sendo até então, baseada no paradigma do marketing-mix.

1985	“Marketing é o processo de planear e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.
2004	“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os seus stakeholders (AMA, 2017)”.
2013	“Marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2017)”.

De acordo com Grönroos (1999), a abordagem transacional foi benéfica para várias indústrias em vários mercados no pós II Guerra Mundial, contudo, a situação alterou-se desde essa altura: os mercados de massas começaram a fragmentar-se cada vez mais, a maioria dos consumidores estava a tornar-se mais sofisticada e com anseio por um tratamento mais individualizado, a maturação dos mercados, a competitividade torna-se global e por fim, o mercado começa a oferecer produtos/serviços menos *standard* para ir ao encontro do que os consumidores querem, aproveitando as novas tecnologias que vêm permitir esta mesma customização. A crescente pressão exercida sobre os *marketers* no sentido de identificar e

satisfazer as necessidades do cliente e da indústria, a crescente importância do setor dos serviços, bem como a necessidade em construir e desenvolver relações duradouras com o cliente tornaram perceptíveis as limitações do modelo do marketing mix enquanto ferramenta de gestão (Constantinides, 2006). Para muitos autores, o marketing relacional surge como resposta a estas limitações percebidas do marketing transacional. O quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional.

Características	Marketing Transacional	Marketing Relacional
Foco	Angariação de novos clientes	Retenção de clientes
Orientado para	Recursos de serviços	Benefícios ao consumidor
Escala de tempo	Curto	Longo
Serviço ao cliente	Pouco ênfase	Elevado ênfase
Compromisso do cliente	Limitado	Elevado
Contacto com o cliente	Limitado	Elevado
Qualidade	Da responsabilidade da produção	Diz respeito a todos

Quadro 1 - Marketing Transacional vs. Marketing Relacional (adaptado de Payne (1994))

2.1.1. Marketing Relacional

O estudo do marketing relacional tem as suas origens no marketing industrial e marketing de serviços (Payne & Frow, 2017). O marketing relacional tem os seus antecedentes conceptuais assentes nos contributos que surgem a partir de duas linhas de investigação que se desenvolveram na Escandinávia e Norte da Europa, nomeadamente a Escola Nórdica que analisa a gestão e o marketing na perspectiva dos serviços, e o Grupo IMP que utiliza as redes de relacionamentos e interação para compreender os negócios no setor industrial (Grönroos, 1999). Segundo este autor, um dos pontos de convergência entre a Escola Nórdica e a IMP é que o marketing é mais uma questão de gestão do que uma função, e que a gestão de marketing normalmente deve ser construída com base na relação e não apenas com base nas transações.

As várias definições propostas para marketing relacional assim como a falta de consenso refletem a diversidade de perspetivas. Uns, vêem o marketing relacional segundo uma perspetiva funcional do marketing, enquanto que outros o vêem segundo uma perspetiva mais ampla, defendendo que deve ser o paradigma dominante do marketing (Parvatiyar, A. Sheth, 1999). Para Harker (1999), o facto de existirem diferentes opiniões acerca do que deve e não deve ser o *core* do marketing relacional está relacionado com dois aspetos: por um lado, o marketing relacional, enquanto perspetiva emergente, teve um tempo de vida relativamente

curto para dar lugar a um paradigma totalmente formado; por outro lado, os contribuintes para o desenvolvimento da teoria do marketing relacional são extremamente variados.

Berry define marketing relacional como “atrair, manter e – em organizações multisserviços – intensificar as relações com os clientes” (as *cited* in Berry, 1995). Depois de Berry, muitos outros autores apresentaram propostas de definições alternativas de marketing relacional. Muitas destas definições enfatizam a necessidade de desenvolvimento e manutenção de relações de longo-prazo com clientes e às vezes com outros parceiros, conforme referem Morgan e Hunt (1994). Em 1994, Grönroos defende que “marketing é estabelecer, manter e melhorar relações com clientes e outros parceiros, com lucro, de modo que os objetivos das partes sejam cumpridos”, sendo alcançado através de um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas (as *cited* in Parvatiyar, A. Sheth, 1999). De acordo com Parvatiyar, A. Sheth (1999) a definição de Grönroos implica que a relação com o cliente seja a “raison de être” da empresa pelo que a construção e intensificação desta dinâmica deve ser potenciada pelo marketing. Morgan e Hunt (1994, p.22) definem marketing relacional como sendo “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”, implicando benefícios mútuos a longo prazo podendo ser aplicadas a vários contextos de troca, de acordo com as especificidades de cada mercado.

Assim, o marketing relacional tem suscitado um grande interesse por parte de académicos e gestores de empresas. Por um lado, as empresas perceberam os benefícios associados à retenção de clientes. Segundo Berry (2002) é crucial que as empresas de serviços pensem no marketing numa perspetiva de retenção de clientes e não apenas na angariação de novos clientes, pois muitas das empresas investem na angariação de novos clientes, enquanto que os esforços para a retenção de clientes é reduzida, tornando assim o marketing reduzido e um potencial desperdício. Por outro lado, no contexto académico, alguns defendem o marketing relacional como uma mudança de paradigma ainda que outros o tenham visto como apenas um tópico do marketing sem base substancial (Grönroos, 1994).

Muito embora o marketing relacional não tenha alcançado o estatuto de paradigma, é inegável o seu impacto no marketing, quer na teoria quer na prática (O'Malley, 2014). De acordo com a autora, muito embora a prática e teoria tenham tido significativos desenvolvimentos, os pressupostos do paradigma mix em relação à concorrência, aos mercados e à gestão continuam a singrar no que concerne o pensamento em marketing, sendo que esta realidade se torna num desafio à prática e teoria do marketing dado que o conceito de troca está intimamente ligado às interações, relacionamentos e redes.

A globalização das empresas bem como o crescente reconhecimento da importância da retenção de clientes e das economias de mercado, e das relações económicas com os clientes, reforçam a mudança no mercado atual (Grönroos, 1994).

No estudo desenvolvido por Harker (1999), em que procedeu à análise das várias definições de marketing relacional segundo diversos autores, identificou sete categorias conceptuais fundamentais para a definição de marketing relacional, nomeadamente o início, desenvolvimento, manutenção, tempo, interação, outputs e componente emocional. Das 27

definições analisadas, aquela que melhor corresponde às conceptualizações do marketing relacional e mais aceite pela “comunidade” [*aspas do autor*] do marketing relacional é:

Marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e melhorar e quando necessário também terminar relações com clientes e stakeholders, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes sejam cumpridos, e que isso é feito por um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas (Grönroos, 1994).

Como já referido anteriormente, em termos gerais, pode-se dizer que o objetivo do marketing relacional é o estabelecimento e manutenção de relações de longo-prazo com os clientes, enquanto que o marketing transacional tem o seu foco nas vendas de forma mais imediata, estando convencionada uma distinção entre os dois termos. Contudo, existe a crescente convicção de que o marketing transacional e o marketing relacional se complementam. Se, por um lado, a organização pretende estabelecer uma relação com os clientes, segundo alguns autores, só será possível se os 4 Ps e outros elementos estiverem certos; por outro lado, conhecer os seus clientes e ter com eles um relacionamento forte pode ser um grande trunfo para compreender o que o cliente quer (Zineldin & Philipson, 2007).

2.1.2. Implementação da Estratégia de Marketing Relacional

Num estudo desenvolvido por Tool, Souchon, e Thirkell (2001), os autores destacam na literatura uma série de dimensões do marketing relacional alinhadas com os princípios de orientação para o mercado, livre de contexto e atividade - em vez de orientada a resultados:

- a. Foco na relação com o cliente;
- b. Perspetiva de negócio a longo prazo;
- c. Envolvimento de todo o *staff* na manutenção das relações;
- d. A entrega do produto e serviço de qualidade;
- e. Colaboração com os clientes no desenvolvimento de produtos e serviços, sendo os clientes coprodutores de valor;
- f. Fluxo de informação de e para os clientes;
- g. Fazer e cumprir promessas aos clientes.

Para Grönroos (2004), a implementação do marketing relacional implica uma mudança de foco, considerando três áreas vitais para o sucesso da execução da estratégia de marketing relacional nomeadamente:

1. **Processo de interação** – enquanto que a troca de produto é o *core* do marketing transacional, a gestão do processo de interação é o *core* do marketing relacional;
2. **Processo de comunicação** planeado como suporte ao desenvolvimento e aprimoramento de relações – as atividades de comunicação planeadas *per si* conduzem a monólogos onde as partes nunca se encontram, por isso tem que existir diálogo entre as partes que apenas emerge de interações de valor acrescentado.

3. Processo de criação de valor enquanto *output* do marketing relacional.

Segundo Zhang, Watson, Palmatier, e Dant (2016), as relações são na sua natureza dinâmicas, isto é, os consumidores migram de um estágio para outro, pelo que umas estratégias de marketing relacional são mais efetivas relativamente a outras, dependendo do estágio em que os consumidores se encontrem.

De acordo com Berry (2002), existem um conjunto de potenciais estratégias de marketing relacional que devem ser consideradas aquando do desenvolvimento de um plano de marketing relacional, sendo que nenhuma é totalmente independente das outras, podendo-se complementar e serem utilizadas em simultâneo. Assim, o autor refere cinco estratégias a incluir no desenvolvimento do plano de marketing relacional, sendo comum a todas o incentivo para que o cliente permaneça cliente:

1. **Estratégia do *core service*** - Uma estratégia chave no marketing de relacionamento é o design e marketing de um "core service" [*aspas do autor*] em torno do qual uma relação com o cliente pode ser estabelecida.
2. **Personalização da relação** - A natureza dos serviços oferece a muitas empresas de serviços a oportunidade de personalizar o relacionamento, fornecendo aos seus clientes um incentivo para permanecer como clientes.
3. **Serviço acrescentado** - O serviço acrescentado envolve a associação de "extras" no serviço por forma a diferenciá-lo da concorrência. O serviço dito extra não deve estar facilmente disponível na concorrência e ser valorizado pelos clientes, incentivando desta forma a lealdade.
4. **Preço em função da relação** – esta é outra estratégia que incentiva a lealdade do cliente, através de promoções, descontos e ofertas.
5. **Marketing interno** - Existem várias formas de marketing interno em que o elemento comum a todas é o *cliente* [emphasis added], que se encontra dentro da organização, assim, os clientes são os colaboradores da organização.

2.2. Gestão de Relacionamentos

Foi durante a década de 90 que muitos reconheceram que as relações business-to-business não se restringiam às transações, dado que, a longo prazo, existem relações estreitas entre os parceiros comerciais (Zolkiewski & Littler, 2004). Para Morgan e Hunt (1994) comprometimento e confiança são tratados como variáveis-chave para o sucesso do marketing relacional pelo fato de encorajarem os profissionais de marketing a trabalhar de modo a preservar os investimentos nas relações, através da cooperação com os parceiros de troca; resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados a longo prazo; e por fim, visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, acreditando que os parceiros não agirão de forma oportunista.

Mas, mais difícil que encontrar uma definição que reúna consenso quanto ao conceito de marketing relacional, é definir as “relações” num contexto de marketing (Zolkiewski, 2004). De

acordo com o mesmo autor, parte-se do princípio que os leitores entendem o que são as relações, porém, é possível que nem todos terão o mesmo entendimento acerca do que as compõem.

2.2.1. O Ciclo de Vida da Relação

A definição de marketing relacional de Grönroos (1997), de certa forma prevê a existência de estádios numa relação ao considerar que é identificar e estabelecer, manter e melhorar e quando necessário também terminar relações com clientes e stakeholders. Assim, esta definição demonstra que diferentes consumidores se encontram em estádios diferentes do desenvolvimento de uma relação.

Existem vários modelos que ilustram os estádios de uma relação, tanto nas relações B2B como B2C. Dwyer (1987) apresenta um modelo composto por 5 fases gerais:

1. **Conhecimento** – refere-se à fase em que uma parte identifica outra parte como parceiro de troca viável. A interação entre as partes ainda não se traduz no início de relação nesta fase que é caracterizada apenas ações unilaterais.
2. **Exploração** – refere-se à fase de procura e experimentação da troca relacional. As partes procuram em primeiro lugar obrigações e prós e contras inerentes à troca relacional. Esta fase pode ser muito breve ou mais prolongada, podendo incluir um período de teste e avaliação. Esta fase pode ser dividida em 5 subprocessos nomeadamente atração, comunicação e negociação, desenvolvimento e exercício de poder, desenvolvimento de normas e por fim, desenvolvimento da expectativa.
3. **Expansão** – caracteriza-se pelo aumento contínuo de benefícios obtidos pelos parceiros de troca e o aumento da sua interdependência. Os subprocessos presentes na fase anterior são transversais a esta, sendo que a distinção crítica assenta num aumento de risco associado à diáde, provocado pelas variáveis confiança e satisfação estabelecidas na fase de exploração.
4. **Compromisso** – traduz-se como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros. Nesta fase, em que a interdependência é maior, os parceiros atingiram um nível de satisfação que de certa forma permite excluir outros potenciais parceiros de troca que promoveriam benefícios similares. A avaliação do nível de compromisso é feita através da análise dos *inputs*, durabilidade e consistência.
5. **Dissolução** – A inclusão desta fase no modelo recorda que efetivamente o término é sempre uma possibilidade numa relação. A fase de dissolução das relações pessoais são fonte de problemas ao nível do bem-estar físico e psicológico, acontecendo uma situação paralela no caso das relações comerciais. Os estádios da relação não são estáticos nem automáticos pelo que para que eles aconteçam é necessário que ambas as partes percebam os benefícios que dela advêm.

O objetivo de uma relação está na obtenção de valor através da colaboração entre os parceiros, sendo que a colaboração é vantajosa mediante os seguintes fatores (Marques, 2014):

- **Compromisso** – trabalhar em prol da continuidade da relação;
- **Cooperação** – os parceiros atuam em parceria sem um poder coativo;
- **Contribuição** – ambas as partes contribuem para a efetivação da colaboração;
- **Adaptação** – cedências e ajustes das partes em prol da sustentabilidade da relação;
- **Dependência** – poder partilhado entre as partes;
- **Organização intermédia** – gestão direta de projetos comuns;
- **Capacidades complementares** – a criação de valor é superior num esquema de colaboração.

Ainda de acordo com a autora, os modelos relacionais existentes na literatura são muitas vezes criticados pelo facto de tenderem a simplificar o que na realidade é extremamente complexo, as relações, que num contexto de marketing, são de difícil definição. Por exemplo, Håkansson e Snehota (1995) definem relação como sendo uma interação mútua entre dois parceiros em que o comprometimento é recíproco. Porém, a literatura não esclarece quando e onde existe uma relação nem o que a constitui (Zolkiewski, 2004). É sabido que as relações têm características complexas e podem ser de diversos tipos e não obedecem a uma norma ou formato, não existem relações ideais (Marques, 2014).

2.2.2. Tipos de relação

As pressões para cortar os custos fixos, melhorar os processos essenciais, adquirir novas competências e adaptar-se rapidamente às novas tecnologias e novas oportunidades de mercado incentivam as empresas a desenvolver parcerias externas e internas, nomeadamente com canais de abastecimento e distribuição da empresa, concorrentes, colaboradores e outras unidades de negócios (Doyle, 1995). O conceito “*the core firm and partnerships*” foi introduzido por Doyle (1995), como a estrutura relacional do marketing relacional, prevendo 4 tipo de redes de relacionamentos (parcerias internas, externas, com fornecedores e com compradores). A palavra de ordem é a cooperação, por forma a responder à forte competitividade entre as empresas.

Os modelos relacionais de Christopher, Payne, e Ballantyne (1991), Morgan e Hunt (1994) e Gummesson (2008) têm em comum o conceito “*the core firm and partnerships*” (Quadro 2).

Christopher, Payne, & Ballantyne (1991)	6 mercados: 1 mercado de consumo e 5 mercados secundários
Morgan & Hunt (1994)	10 relações integradas a 4 tipos de parcerias: <u>Parcerias com Compradores</u> : intercâmbio de longo prazo entre empresas e clientes finais, ou trocas relacionais de parcerias de trabalho. <u>Parcerias com Fornecedores</u> : parcerias envolvendo trocas relacionais entre fabricantes e fornecedores de bens ou serviços. <u>Parcerias Internas</u> : Intercâmbios estabelecidos com departamentos funcionais entre uma empresa e os seus empregados, ou dentro da própria empresa com as suas unidades de negócio. <u>Parcerias Laterais</u> : Alianças estratégicas entre empresas e a concorrência, empresas e ONG, ou empresas e o Estado.
Gummesson (2008)	30 relações das quais: 17 relações de mercado (3 relações clássicas e 14 especiais) 13 relações não comerciais (6 mega relações e 7 nano relações)

Quadro 2 – Diferentes abordagens relacionais

A capacidade de uma empresa para construir e manter relações com os seus clientes mais valiosos traduz-se numa vantagem competitiva (Day, 2000). Sendo a troca o ponto central de qualquer relação de mercado, este autor concebe o espectro de relação composto por 3 tipos de relação: transacional, de cooperação e de valor acrescentado.

As **relações transacionais** são aquelas em que clientes e fornecedores trocam produtos *standard* a preços competitivos, sendo que uma parte ganha e a outra despende, girando tudo à volta de termos e condições de negociação. Os clientes que integram este tipo de relações têm necessidades uniformes, pelo que não existe necessidade de customização, pelo que não se revela útil uma abordagem relacional nestas situações. Do outro lado do espectro estão as **relações de cooperação**, estas caracterizadas por trocas que subentendem a partilha de informação e compromissos mútuos assumidos na expectativa de benefícios a longo prazo. Ao contrário do que acontece nas relações transacionais, nestas, os clientes têm necessidades diferenciadas pelo que as empresas optam pela customização. As estratégias de cooperação são projetadas especialmente para os mercados B2B. Entre estes dois extremos do espectro de relação, estão as **relações de valor acrescentado**. Este tipo de relações pretende angariar e manter clientes. As empresas desenvolvem um profundo conhecimento das necessidades dos seus clientes, adequando as suas ofertas a essas mesmas necessidades e dando contínuos incentivos para manter os clientes. Estratégias deste tipo são especialmente aplicáveis a mercados de consumo de massa e virtualmente a todos os serviços.

Ainda segundo Day (2000), na prática existem vários tipos de estratégias para construir e alimentar relações, sendo que a escolha do tipo de relação que a empresa pretende desenvolver corresponde a uma estratégia que contém elementos e princípios que podem ser utilizados com outras estratégias de forma proveitosa.

2.3. O Marketing Relacional e as Organizações Sem Fins Lucrativos

2.3.1. Relevância do Marketing Relacional

O limitado número de modelos diferentes existentes na literatura no âmbito das relações bem sucedidas entre empresas e OSFL's é indicativo do baixo nível de desenvolvimento do marketing relacional neste setor (Barroso-Méndez, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2014). Tem-se verificado uma crescente aproximação entre as OSFL's e o marketing e existe uma forte concordância entre as necessidades destas e o marketing relacional (McCort, 1994), conforme espelha o quadro 3.

Desafios para as OSFL	Benefícios do Marketing Relacional
Necessário suporte a longo prazo	Promove relações de longo prazo
Produtos/serviços intangíveis	O relacionamento torna-se um benefício tangível ligando o doador a OSFL
Dar motivação é intrínseco	Promove sentido de propriedade na missão O relacionamento torna-se um atributo saliente ligando o doador a OSFL
Comunicações podem ser ambíguas	O relacionamento constrói confiança do doador na OSFL
O marketing é incompatível com as OSFL	Estratégia enfatiza o benefício mútuo sendo melhor que qualquer transação única
Fundraising	Fornece uma estratégia sustentável capaz de atender às necessidades da OSFL

Quadro 3 - Relevância do Marketing Relacional nas OSFL (adaptado de McCort (1994))

McCort (1994), argumenta que o marketing de relacionamento oferece uma estratégia acessível às OSFL's nas relações com os doadores, através de um quadro para operacionalizar a extensão relacional da estratégia de marketing, desenvolvido com base na Teoria Interpessoal de Roger. Neste quadro são considerados componentes da estratégia de relacionamento a acessibilidade, a responsabilidade, compromisso, aprimoramento e consideração positiva. As necessidades baseadas na Teoria de Roger são a **manutenção**, ou seja, para manter a relação com os doadores é necessário que exista compromisso e responsabilidade nas interações entre as partes, sendo que estes dois componentes são alcançados através do envio e acesso do relatório anual de atividades e contas bem como informação acerca da situação financeira de forma aberta e contínua e não apenas quando convém; **aprimoramento**, na medida em que as OSFL's podem proporcionar formação e educação como forma de evidenciar o seu compromisso. Assim, podem promover ações de formação e sensibilização, distribuição de material de divulgação sobre a missão e atividades da instituição, demonstrando o papel que os doadores assumem na concretização destas; por fim, a **consideração positiva**, através da demonstração de apreciação e agradecimento junto dos doadores, sendo alcançada através de expressões incluídas na comunicação com estes, cartões de boas festas, aniversário, lembranças, aumentando o compromisso com a consideração positiva. No marketing relacional tem que existir comunicação personalizada e diferenciada.

2.3.2. *Lifetime Value* – core da abordagem relacional no *fundraising*

Sargeant (2001) considera o *lifetime value* o coração da abordagem relacional no *fundraising*, dado que uma vez percebido o valor de um doador para a organização ao longo do tempo, toda a comunicação e oferta a esse doador será em função das suas necessidades e expectativas, garantindo um adequado retorno de investimento. Existem práticas que devem ser comuns a todos os doadores, nomeadamente nota de agradecimento pelo donativo e informação de que o donativo foi utilizado para a causa anunciada, porém, adequar recursos e personalizar um serviço de qualidade a segmentos de doadores traduz-se no cerne do *lifetime value*.

As OSFL's começaram a utilizar o marketing relacional para o desenvolvimento e retenção de doadores, processo facilitado pelas novas tecnologias que permitem a gestão de um banco de dados a baixo custo, possibilitando a análise de informações acerca dos seus doadores e consequente *lifetime value* (Bennett, 2006). Segundo este autor, a análise do *lifetime value* do doador envolve a comparação entre o total dos donativos angariados através daquele dador individual e o que se espera receber dessa pessoa no futuro, com o custo com o serviço prestado a esse doador, nomeadamente custos com o recrutamento, contactos, administrativos, entre outros. A abordagem do "novo cliente" para o marketing pode ser um desperdício, uma vez que, possivelmente, pode custar mais adquirir novos clientes do que reter os já existentes (Berry, 2002), acontecendo o mesmo no caso da angariação de novos doadores no contexto não lucrativo. Assim, a análise do *lifetime value* é de extrema importância numa estratégia de *fundraising* uma vez que orienta a identificação dos doadores "mais valiosos" e assim ajuda a definir o orçamento que a organização precisa por forma a investir na relação com esses doadores, informar sobre a natureza e qualidade da relação entre a OSFL e os doadores (Sargeant, 2001).

2.4. Relação Empresa-OSFL

As empresas podem desenvolver relações colaborativas com empresas do mesmo setor ou com diferentes setores, sendo as relações desenvolvidas com OSFL's o foco do presente projeto. Assim, a colaboração entre o setor não lucrativo e o setor empresarial é vista como um processo de criação de valor que beneficia as organizações sem fins lucrativos, as empresas e a sociedade em geral (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014).

O número de trabalhos publicados acerca da relação empresa-OSFL na literatura do marketing relacional é efetivamente escasso.

As empresas estabelecem frequentemente parcerias com outros setores no âmbito dos programas de Responsabilidade Social Corporativa (Murphy & Arenas, 2010), sendo que a combinação de competências e recursos de várias organizações entre setores é extremamente importante na resolução de problemas sociais complexos que exigem respostas que estão além das capacidades individuais das organizações (Murphy, Arenas, & Batista, 2014).

A teoria baseada em estudos de caso identificou quatro dimensões-chave para o sucesso das relações entre setores, nomeadamente: como as relações são estabelecidas e desenvolvidas, alcançar o alinhamento entre as missões, visões e valores entre as organizações, gerir a comunicação com o parceiro, criando valor para os parceiros e a sociedade em geral (Murphy & Arenas, 2010).

As relações empresa-OSFL emergem novas formas de colaboração que vão para além do estabelecimento de papéis de doador e beneficiário, tipicamente utilizado pelas OSFL's (Sanzo, Álvarez, Rey, & García, 2015). Tradicionalmente, as empresas assumiram um papel de doador, sem se envolver nas atividades da OSFL, mas o seu compromisso terá que ir mais além, para que haja uma efetiva mudança social (Sanzo et al., 2015).

As relações B2B tendem a ser de longo prazo, necessitando de confiança e compromisso para serem bem sucedidas (Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Por seu lado, as relações empresa-OSFL são na sua essência organizações diferentes com motivações diferentes, isto é, enquanto as OSFL podem estar interessadas em ampliar o seu mercado e despertar consciências, as empresas podem prosseguir objetivos como a promoção ou ser socialmente responsável (Wymer & Samu, 2003).

À semelhança de outros países, Portugal assistiu nos últimos anos ao crescimento do número de OSFL's, com o consequente aumento do nível de competitividade entre elas, em busca de financiamento privado por forma a colmatar a diminuição do financiamento público. Para sobreviverem neste ambiente competitivo, alguns autores defendem que as OSFL's se devem concentrar na manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com financiadores existentes, outros, por outro lado, advertiram que investir em relacionamentos é dispendioso e não garante os resultados esperados (MacMillan, Money, Money, & Downing, 2005).

2.4.1. Tipos de Relação Empresa-OSFL

Wymer e Samu (2003) identificam 7 tipos de relação entre empresas e organizações sem fins lucrativos:

Filantropia Corporativa - Existem empresas que fazem contribuições em dinheiro ou em espécie a OSFL de forma pontual e informal, enquanto que outras, preveem fundos no orçamento de filantropia corporativa para posteriores deduções fiscais. A filantropia corporativa inclui permitir que os colaboradores se ofereçam para voluntariado em OSFL's, recebendo compensação financeira por parte da empresa.

Dado que a empresa está a investir fundos, esta detém um significativo poder na relação colaborativa. O grau de comprometimento relativamente a recursos e gestão é inferior em comparação com outros tipos de relação. O principal benefício para a empresa participante é uma publicidade favorável, *enhanced public goodwill* e maior consciencialização pública sobre o negócio ou sua marca. Já no caso das OSFL's, a principal motivação para o desenvolvimento

deste tipo de relação é o financiamento adicional, sendo que o anúncio de um grande financiamento de uma grande empresa se traduz em algo prestigioso para a OSFL, podendo facilitar futuras captação de fundos.

Fundação Corporativa – esta é uma entidade sem fins lucrativos criada por uma empresa que visa gerir os seus objetivos filantropos. Na maioria dos casos, a fundação estabelece uma diretiva que especifica os tipos de causas que a fundação está a apoiar e os potenciais beneficiários apresentam projetos à fundação, que concede bolsas baseadas no mérito dos projetos e dos fundos disponíveis. A principal motivação é o apoio a causas dignas, embora também possa almejar a promoção do trabalho desenvolvido através dos seus mercados-alvo e colaboradores. Para a OSFL's, as principais motivações seriam o financiamento e a publicidade.

Contrato de licenciamento – neste tipo de relação, as OSFL's permitem que as empresas façam uso dos seus nomes e logótipos em troca de uma taxa fixa e/ou *royalties*, sendo procuradas as OSFL's com imagens fortes e favoráveis. A empresa está principalmente interessada em tirar partido dos contratos de licenciamento através do aumento das vendas para além da publicidade, comum nas relações empresa-OSFL. Neste tipo de relação, a empresa tem o seu foco primeiro em si mesma e depois a OSFL ou uma causa. A empresa tem normalmente grande controlo operacional neste tipo de relação, enquanto que a OSFL tem o seu poder limitado à forma como o seu nome ou logótipo são apresentados. As OSFL's usam este tipo de relação como fonte de receita, publicidade e reconhecimento.

Patrocínio – ao contrário do contrato de licenciamento, neste tipo de relação, a empresa paga um valor à OSFL para que ela use a sua marca nas suas campanhas e comunicações externas. Muito embora os patrocinadores queiram financiar e promover o evento em causa, a sua principal motivação é a promoção da sua marca ou empresa, enquanto que as OSFL's têm como motivação gerar financiamento. As OSFL's por um lado, têm a sua principal preocupação na forma como os patrocinadores anunciam a sua associação, e os patrocinadores, por outro lado, pagam o direito de associar o seu nome pelo que também exercem algum poder.

Promoções baseadas em transações – também conhecida como marketing de causas, é definido como sendo "o processo de formulação e implementação de atividades caracterizadas por uma oferta da empresa em contribuir com uma quantia específica para uma causa designada com as receitas de clientes - fornecendo trocas que satisfazem objetivos organizacionais e individuais "(Varadarajan & Menon, 1988, p.60). Uma característica fundamental deste tipo de relação prende-se com a contribuição da empresa estar relacionada e proporcional às vendas. Neste tipo de relação são as empresas parceiras que principalmente detêm o poder. Ainda que as empresas tenham interesse em apoiar a causa, também colhe benefícios como a publicidade, relações públicas, *customer/employee goodwill* e aumento das

vendas. Os benefícios para as OSFL's são o aumento do financiamento, publicidade e reconhecimento.

Promoções conjuntas – neste tipo de relação, empresas e OSFL's trabalham juntos para apoiar uma causa. Em vez da empresa dar dinheiro, envolve-se em atividades para apoiar a causa, através da contribuição promocional e operacional. As OSFL's detêm um poder preponderante nesta relação, porém, a empresa poderá exercer diferentes níveis de poder em função do acordado. As OSFL's têm como motivação o cumprimento dos seus objetivos e metas pois ao fazer uso dos recursos das empresas obtêm uma maior consciencialização pública da causa que abraçam. O controlo e coordenação entre as organizações não é grande, contudo, é maior do que noutros tipos de relação, porque todos estão envolvidos na promoção. A publicidade almejada pelas empresas é mais estratégica do que em outros tipos de relações sem fins lucrativos, pois as empresas esperam ser percebidas pelos seus clientes como heroínas em prol de uma causa importante.

Empreendimentos conjuntos – é uma nova organização sem fins lucrativos criada pelos parceiros, para alcançar objetivos comuns. Algumas empresas formam este tipo de relação com OSFL antigamente consideradas adversárias, sendo o objetivo avaliar certas medidas e operações levadas a cabo pelas empresas, antes criticadas pela OSFL.

As motivações das empresas prendem-se com a melhoria da imagem pública, estabelecer relações mais favoráveis com os seus mercados-alvo e o público em geral, diferenciando-se da concorrência. O risco para as empresas está associado à possibilidade de má publicidade, no caso de se aliar a uma OSFL com imagem negativa ou com uma postura pouco assertiva.

As OSFL's entram neste tipo de parceria com o objetivo de cumprir a sua missão ou objetivos e no caso destas, o risco prende-se com a possibilidade de perda de “seguidores” ou apoiantes, no caso daqueles que possa entender esta relação de empreendimentos conjuntos como uma derrota, ou ainda como um sinal de perda de integridade e valores.

2.4.2. Componentes da Relação

Para que se desenvolva uma relação, é necessário um processo de adaptação entre as partes, pelo que se espera que os fornecedores se adaptem às necessidades de clientes, bem como que os clientes se adaptem às capacidades de fornecedores específicos. Esta adaptação é considerada uma característica central das relações comerciais, tanto no seu desenvolvimento como na sua manutenção (Hallen, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991).

Os autores sugerem que o comportamento de adaptação deve variar ao longo da vida da relação, inicialmente, será um meio de desenvolver a confiança, enquanto nos estágios posteriores ela será utilizada para solidificar o relacionamento.

A literatura existente oferece uma ampla gama de antecedentes para os mediadores relacionais e existe discordância no mundo académico sobre quais as melhores características

que influenciam a *performance* de uma relação (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). Mas, uma vez estabelecida a relação, o impacto das atividades da organização é mediado pela qualidade da relação.

2.4.2.1. Qualidade da Relação

Embora também não exista consenso relativamente à definição da qualidade da relação, é relativamente consensual que a qualidade da relação é uma construção de ordem superior que compreende várias dimensões (Vieira, Winklhofer, & Ennew, 2008). Embora as definições variem um pouco em função do contexto, a qualidade da relação é tradicionalmente avaliada através da combinação do compromisso, satisfação e confiança (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Ulaga & Eggert, 2006), contudo, a natureza dos antecedentes da qualidade da relação no contexto da angariação de fundos continua por explorar (Shabbir, Palihawadana, & Thwaites, 2007).

2.4.2.2. A influência do compromisso, confiança, satisfação e envolvimento na retenção de doadores

Naskrent e Siebelt (2011) estudaram a fidelidade dos doadores segundo a perspetiva dos próprios doadores, através da análise da influência das variáveis compromisso, confiança, satisfação e envolvimento. Os resultados do estudo sugeriram que todos os fatores têm influência direta ou indireta na retenção de doadores. Assim, de acordo com os resultados, o envolvimento não parece ter uma influência direta na retenção de doadores e a satisfação não tem grande impacto na retenção de doadores, antes funciona como uma variável com influência indireta através do compromisso. Os autores enfatizam a importância da comunicação de sucesso e reconhecimento, como medidas que reforçam os quatro fatores de retenção de doadores.

No âmbito da relação entre empresas e universidades destacam-se três modelos mais referenciados, nomeadamente:

O Modelo de Plewa e Quester (2008) que analisa a relação entre a experiência pessoal e envolvimento com a confiança, comprometimento e satisfação. Os resultados sugerem que a experiência pessoal, embora não se relacione de forma significativa com a confiança ou a satisfação, influencia o envolvimento, que por sua vez, tem impacto no comprometimento. Os resultados também confirmam uma influência positiva da confiança e do comprometimento na satisfação.

Mais tarde, o Modelo apresentado por Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias, e Rivera-Torres (2009) que pretende descortinar quais os determinantes da continuidade do envolvimento das empresas com as universidades, obtendo como resultado apenas duas, nomeadamente a satisfação das empresas e o seu nível de comprometimento para com as relações estabelecidas as instituições académicas.

Neste contexto, por fim, referenciamos o Modelo desenvolvido por Frasquet, Calderón, e Cervera (2012) que através do marketing relacional estuda o tipo de colaboração entre empresas e universidades. Os resultados demonstram que a comunicação é um importante alicerce das relações, tendo um efeito sobre a satisfação, confiança e funcionalidade do conflito, assim como que a confiança e o compromisso promovem o aumento do nível de colaboração das empresas com universidades.

Sargeant e Lee (2004) identificaram a confiança e o compromisso como constructos relevantes para a angariação de fundos, podendo também ter impacto no desempenho de variáveis como a longevidade da relação e o *lifetime value* do doador. Os autores sublinham que, ao procurar estimular a confiança, a literatura existente sugere que construir confiança *per si*, não é a abordagem mais eficaz dado que o impacto desta, sem compromisso, seria muito reduzido. As OSFL devem, portanto, construir confiança e compromisso através das atividades de angariação de fundos e comunicação. Confiança e compromisso, em conjunto, promovem a eficiência, eficácia e produtividade (Morgan & Hunt, 1994).

MacMillan et al (2005) desenvolveram um estudo empírico que aplica o marketing relacional no setor sem fins lucrativos, nomeadamente em relação aos seus doadores, através de uma adaptação do modelo *Trust – Commitment Theory* de Morgan e Hunt (1994). Muito embora, o modelo mantenha a confiança e o compromisso como variáveis centrais, existem alguns pontos de divergência, nomeadamente a) substituição dos benefícios da relação por dois novos constructos: benefícios materiais e benefícios não materiais; b) extensão do constructo comunicação para incluir itens que refletem os dois sentidos da relação: informar e ouvir; c) demonstração da importância dos benefícios não materiais como mediador da ligação entre confiança e compromisso e d) ênfase da falta de significado dos benefícios materiais e custos de dissolução da relação como condutores do compromisso. A introdução dos benefícios não materiais abre caminho para que as organizações explorem várias estratégias para os atingir, dado que no estudo desenvolvido, os benefícios não materiais revelam ser o maior precursor do compromisso. Os resultados demonstraram uma forte ligação entre os benefícios não materiais, confiança e comunicação, devendo ser alvo de investimento em prol de uma relação empresa-OSFL de sucesso. O Modelo considera que a confiança, benefícios não materiais e compromisso são variáveis mediadoras entre cinco antecedentes (custos com a dissolução da relação, benefícios de relacionamento, valores compartilhados, comunicação e *opportunistic behavior*), sendo que, ao contrário do Modelo de Morgan e Hunt (1994), não considerou as consequências propostas pelo modelo que adaptou.

O estudo desenvolvido por Shabbir, Palihawadana, e Thwaites (2007) modelou, pela primeira vez, a qualidade da relação percebida pelos doadores incorporando explicitamente várias variáveis como constructos da qualidade da relação *per si*, variáveis que não são incorporadas em modelos concebidos para fins lucrativos. Este modelo mostra que os benefícios da relação,

qualidade do serviço, confiança, compromisso e satisfação são os principais antecedentes da qualidade da relação percebida pelos doadores. O modelo também destaca a lealdade dos doadores e as comunicações positivas de boca-a-boca, como consequências centrais da qualidade percebida pelos doadores.

Recentemente, Barroso-Méndez et al. (2014) apresentaram um modelo baseado no Modelo de MacMillan et al. (2005) conforme apresentado na figura 1, em que a comunicação, compromisso e confiança são características centrais, e a cooperação e *relationship learning* as variáveis chave no sucesso do relacionamento empresa-OSFL.

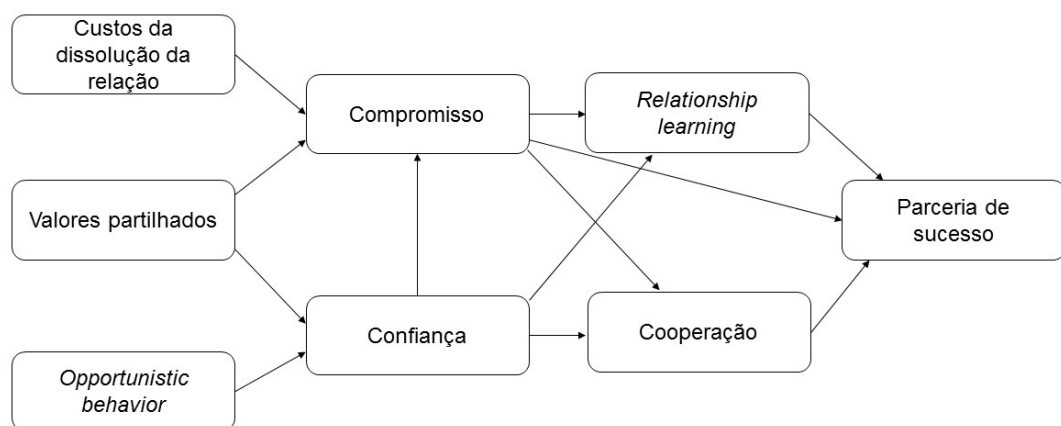


Figura 1 - Modelo relacional OSFL (adaptado de Barroso-Méndez et al (2014))

2.4.3. A importância da comunicação como precursora da confiança nas OSFL's

Num mundo cada vez mais complexo como o de hoje, as organizações competem pela atenção, admiração, afinidade, alinhamento e fidelização de clientes, colaboradores, investidores e doadores, governo, grupos de interesses e público em geral e, ao fazê-lo, as organizações tomam decisões estratégicas sobre o nível e a natureza dos recursos que vão dedicar a esses mesmos esforços (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007). Tal como as empresas, as organizações sem fins lucrativos usam a comunicação estratégica para alcançar os seus objetivos.

A comunicação é a atividade humana que liga as pessoas e cria relacionamentos, é o cerne da produção de significado e funciona como uma forma de desenvolver, organizar e disseminar conhecimento (Duncan & Moriarty, 1998). Assim, a comunicação assume um papel fulcral e indissociável do marketing relacional, no qual se promovem as relações de longo prazo.

De acordo com Lane Keller (2001 pag. 819) “as comunicações de marketing são o meio pelo qual as empresas tentam informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre as marcas que vendem”. Conforme revela a literatura, a forma como as OSFL interagem e comunicam com os seus doadores tem impacto no nível de compromisso destes (O’Neil, 2009). Existe uma associação entre relações públicas e anos de apoio financeiro e entre felicidade para recomendar outros a doar e felicidade em continuar a contribuir (O’Neil, 2007).

As OSFL’s têm sido incentivadas a desenvolver programas transparentes através da disponibilização de informação contabilística aos doadores. Segundo Kang e Norton (2004) os Web sites e a Comunicação digital são cada vez mais utilizados para comunicar com os doadores. Ainda de acordo com os mesmos autores, a web poderá ser um meio para as OSFL potenciarem as oportunidades em termos de voluntariado, doadores e *fundraising*. Em Portugal, de acordo com *Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social* (2014), é obrigatória a disponibilização de documentos relevantes como os Planos de Atividades e Orçamento e Relatórios de Atividades e Contas na página Web da Instituição, o que veio “obrigar” as Instituições a integrar os meios digitais, por forma a garantir uma maior transparência nas contas e atividades das organizações. Estas devem operar com elevado grau de transparência, a fim de assegurar a confiança pública, essencial para o desempenho das suas missões (Melendéz, 2001). De acordo com Trussel e Parsons (2007) existem quatro fatores financeiros com potencial impacto direto nos donativos, nomeadamente a eficiência, estabilidade financeira, informação disponibilizada e reputação da OSFL, reforçando a importância de transparência e abertura da organização. Uma administração eficaz é uma das melhores maneiras de aumentar as receitas, diminuir os custos e aumentar e reter doadores com capacidade de fazer doações maiores (Metrick, 2005).

2.5. Motivações e vantagens associadas à Responsabilidade Social

De acordo com um estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997) as empresas apoiam as OSFL pelos seguintes motivos, e pela seguinte ordem:

1. Preocupação genuína pela causa;
2. Desenvolver relações com a comunidade;
3. Os colaboradores têm ligações pessoais com o setor não lucrativo;
4. Faz parte da responsabilidade corporativa;
5. Construção da imagem corporativa;
6. Aumentar a consciencialização da empresa;
7. Publicidade gratuita;
8. Construção de valores morais na equipa;
9. Gerar vendas adicionais;
10. Oportunidades de *networking* (acesso a contactos)

Os resultados deste estudo sugerem que a primeira motivação é puramente filantrópica, razão pela qual as empresas não monitorizam o sucesso das suas relações com o setor não lucrativo. Por outro lado, os resultados do mesmo estudo, demonstraram que as empresas que não apoiam o setor não lucrativo, não o fazem porque: não se podem dar a esse “luxo”; o montante que dariam não teria qualquer efeito sobre a causa; suportar o setor não lucrativo e as suas causas não é papel das empresas; o apoio às OSFL não é tão eficaz como outras formas de comunicação de marketing; e por fim, porque nunca se aproximaram das OSFL. De referir que, os resultados sugerem que as empresas apoiam maioritariamente organizações/causas locais, pesquisas em saúde e causas relacionadas com crianças.

Já segundo o *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias* (2001) são vários os fatores que motivam a adoção de práticas de responsabilidade social pelas empresas, nomeadamente:

- novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- a preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- a transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

De acordo com um estudo empírico desenvolvido por Baumann-Pauly, Wickert, Spence, e Scherer (2013), embora as multinacionais estejam em destaque no debate sobre responsabilidade social, não estão necessariamente a liderar em termos da sua implementação comparativamente com as PME, enquanto que as multinacionais pareciam ser comunicadores fortes de responsabilidade social, muitas vezes sem implementação substancial em práticas organizacionais, muitas PME pareciam não se esforçar por comunicar as suas práticas de responsabilidade social, mostrando ao mesmo tempo uma implementação efetiva dessas mesmas práticas. Assim, e de acordo com o mesmo estudo, a implementação de práticas de responsabilidade social não depende do tamanho da empresa diretamente.

As empresas muito pequenas e muito grandes podem estar ambas igualmente predispostas a participar em atividades de responsabilidade social, sendo que a diferença assenta nas suas motivações (Udayasankar, 2008). Segundo o mesmo autor, as grandes empresas atribuem um peso maior à reputação e imagem de que beneficiam ao posicionar-se como bons cidadãos corporativos, contudo, no caso das PME, elas tendem a ser mais vulneráveis às oscilações económicas pelo que o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, será mais dependente dos benefícios económicos das estratégias orientadas para a responsabilidade social, pois além das dificuldades colocadas pela conjuntura económica, as pequenas empresas tendem a ter escassos recursos de gestão e financeiros para empreender em

atividades que vão além das preocupações relacionadas com a sobrevivência e rentabilidade dos negócios.

Jenkins (2006) elenca como benefícios da adoção de práticas de responsabilidade social a imagem e reputação da empresa, maior visibilidade e reconhecimento no mercado, um incremento da motivação dos colaboradores, e benefícios para a cultura da empresa, entre outros.

Segundo Ritzenhein (2000) a motivação por si só não explica o significado do que é ser doador, as pessoas estão envolvidas na busca de significado e por isso dão, com o objetivo de alcançar as suas necessidades de significado, ou seja, a motivação não é um fator na tomada de decisão, antes sim uma explicação incompleta do que significa dar e do que significa ser doador. Neste sentido, o autor refere que é muito importante perceber, não o que motiva o ato de dar, mas sim, o significado desse comportamento através da Teoria do significado da ação. Assim, o *fundraising*, mais que perguntar e pedir, é sobre trazer uma nova alegria para a vida dos doadores, ajudando-os a atender às suas necessidades inatas, valor, eficácia e autoestima.

The Seven Faces of Philanthropy (1994) de Russ Alan Prince e Karen Maru File (as cited in (Metrick, 2005), apresenta uma interessante perspectiva acerca das personalidades filantrópicas dos doadores em função das motivações de cada personalidade, realçando a importância da análise do perfil dos doadores para posterior desenvolvimento de estratégias específicas:

- O comunitário - praticar o bem faz sentido
- O Devoto - praticar o bem é a vontade de Deus
- O Investidor - praticar o bem é um bom negócio
- O Socialite – praticar o bem é divertido
- O Altruísta - praticar o bem parece certo
- O Reparador - praticar o bem como troca
- A Dinastia - praticar o bem é uma tradição familiar

No estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997) são distinguidos dois segmentos de empresas doadoras, as filantrópicas e as investidoras. As primeiras procuram doar pelo simples facto de ser algo positivo, não procurando benefícios para a sua empresa como resultado do apoio. Estas tendem a doar em dinheiro, embora em quantias inferiores às do segmento dos investidores. Por outro lado, os investidores, tendem a ver os seus apoios como um investimento, vendo-os como uma oportunidade de consciencializar e melhorar as suas relações com a comunidade local, alocando os apoios no orçamento de marketing. Os investidores monitorizam o sucesso das suas relações com as OSFL, imagem pública e publicidade. Os investidores esperam, regra geral, um agradecimento e reconhecimento públicos e a maioria tem uma política que considera as causas a apoiar pela empresa. Ainda segundo o mesmo autor, a comunicação deve ser escolhida em função do tipo de empresa,

filantrópica ou investidora, enaltecendo a componente emocional no primeiro caso e os benefícios atingidos com o apoio, no caso das investidoras.

Os resultados do estudo desenvolvido por Ritzenhein (2000) sugerem que os doadores dão especial importância às cartas de agradecimento e ao feedback quanto à utilização dos seus donativos. Esta informação despoleta bons sentimentos nos doadores, sentem-se apreciados, reconhecidos e necessários e sentimentos de orgulho. A informação acerca daqueles que são diretamente beneficiados pelos donativos é especialmente significativo. Assim, os doadores querem conhecer o impacto dos seus donativos, na forma de relatório ou outro tipo de documento; querem informação em tempo oportuno, frequente, relevante, completa, precisa e obtida de forma fácil.

De acordo com Balabanov, Balabanova, e Dudin (2015) as empresas têm várias vantagens inegáveis com o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, das quais se destacam:

- a) Melhoria da imagem e perceção pública das empresas;
- b) Melhoria da qualidade da relação com os seus públicos-alvo, stakeholders;
- c) Melhoria nos vínculos entre as empresas e os seus parceiros.

2.5.1. Angariação e fidelização de doadores

Metrick (2005) apresenta algumas das melhores práticas para angariar e manter os doadores mais valiosos, nomeadamente:

- Manter os doadores envolvidos e *engaged* – convidar para celebrações, atividades e eventos especiais, ainda que se saiba *a priori* que dificilmente marcarão presença;
- Promover a sua relação com outros elementos da organização, como o gestor, a direção, coordenador do voluntariado, por exemplo;
- Desenvolver conversas acerca de temas que lhes são relevantes, por forma a garantir o seu interesse e envolvimento, o que poderá requerer alguma pesquisa e “trabalho de casa” prévio;
- As oportunidades mais entusiasmantes e emocionantes devem ser oferecidas aos doadores mais valiosos, ou seja, apreciarão a oportunidade de optar por financiar algo único;
- Garantir que a missão, visão e valores da organização é entendida pelos doadores, podendo ser feito um reforço através de telefonemas, visitas pessoais e cartas;
- Partilhar os sucessos da organização, através de newsletters, *clipping*, relatórios anuais, entre outros;
- Identificar pessoas que possam conhecer bem o indivíduo, sendo um excelente recurso para saber quais os seus gostos e interesses e quais os projetos que têm maior probabilidade de financiamento;
- Utilizar um contrato de doação, por forma a evitar quaisquer tipos de desentendimentos posteriores;
- Agradecer muitas vezes.

Segundo Metrick (2005) as chamadas telefônicas, sendo oportunas, são essenciais para o sucesso. Os doadores não são particularmente recetivos a uma chamada que não é rápida e podem sentir que se trata de uma nova solicitação; o período entre solicitações necessita de ser curto, para que os doadores não se esqueçam do agradecimento ou relatório de contas enviado anteriormente pela organização. A gestão do tempo é a chave para o processo, pelo que as técnicas mais personalizadas e sensíveis ao fator tempo devem ser aplicadas apenas aos doadores mais “valiosos”. Os doadores que doam quantias mais pequenas ficam de certa forma irritados com a atenção que lhes é concedida pelo facto de considerarem a sua doação como não importante; as ferramentas de comunicação como o site, relatórios anuais, boletins informativos, publicações diversas, eventos, entre outros, devem servir, para além da divulgação da missão e atividades da organização, para comunicar e enfatizar a importância das doações, reconhecer os doadores publicamente, criando também oportunidades para divulgar as necessidades da organização e assim atrair doadores.

Aparentemente, a qualidade do serviço prestado pela equipa de *fundraising*, as percepções da qualidade da relação e o nível de comprometimento do doador para com a organização têm todos a capacidade de promover a fidelização dos doadores (Merchant, Ford, & Sargeant, 2010).

Waters (2009) refere que os *fundraisers* têm uma variedade de estratégias para incorporar nas suas atividades diárias a fim de cultivar as relações com seus doadores ao longo do tempo:

- **Acesso** – significa colocar os membros à disposição de ambos os lados da relação, sem que sejam necessários intermediários, estimulando o envolvimento na relação;
- **Positivismo** - refere-se às ações de cada lado da relação que faz com que o outro lado se sinta mais satisfeito e contente no relacionamento;
- **Abertura** – vontade de ambos os lados da relação em se envolver de forma ativa e honesta em discussões diretas sobre a natureza das relações, pensamentos e emoções. Esta estratégia é particularmente importante para as organizações sem fins lucrativos que procuram a transparência;
- **Garantias** – as organizações sem fins lucrativos podem garantir aos doadores que as suas preocupações são tidas em conta, ao disponibilizar tempo para discutir sobre essas mesmas preocupações e incorporar esta estratégia no plano de comunicação.
- **Networking** – o trabalho em rede é uma excelente oportunidade de criar coligações com diferentes stakeholders;
- **Partilha de tarefas** – as organizações sem fins lucrativos estão a aperceber-se de que alguns doadores não estão satisfeitos com o simples facto de fazer um donativo à organização, querendo também estar envolvidos nas atividades e serviços que vão ao encontro das suas maiores preocupações.

Sendo o *stewardship* um pré-requisito do *fundraising*, Kelly (as cited in O'Neil, 2009) postulou que *stewardship* consiste nestes quatro elementos:

- a. reciprocidade, apreciando e reconhecendo os doadores;
- b. uso responsável do donativo, usando os donativos para o qual foram destinados;
- c. informar, informando os doadores sobre a forma como os donativos foram utilizados
- d. criação de relacionamentos, encorajando os doadores a fazerem novos donativos.

Os agradecimentos podem elevar os níveis de intenções de doação, compromisso e experiência emocional entre novos doadores, aumentando a probabilidade de repetir doações. Assim, as organizações sem fins lucrativos devem sempre reconhecer doações a menos que o doador tenha indicado que não o exige, porém, quando a OSFL não agradece e reconhece o donativo, o doador experimenta emoções negativas, reduzindo a probabilidade de futuros donativos pelo que se torna prudente agradecer sempre e a todos os doadores (Merchant et al., 2010).

A literatura sobre marketing relacional especifica as ferramentas práticas de marketing que podem ser utilizadas para facilitar a progressão através de fases, como se segue (Bennett & Barkensjo, 2005):

Publicidade da relação – A publicidade pode ser usada para informar e educar potenciais doadores acerca de uma OSFL e os seus serviços, persuadir as pessoas a fazer donativos e lembrar os doadores sobre a contínua necessidade de financiamento.

Database marketing – as novas tecnologias permitem que uma OSFL construa, gira e avalie as relações com os seus doadores. Torna-se possível criar uma base de dados e agrupar os doadores em função de características, interesses, motivações e expectativas e assim adequar a comunicação a cada grupo.

Contactos bidirecionais – a publicidade e o marketing direto promovem informação suficiente para que os doadores decidam apoiar uma OSFL, contudo, esta necessita de criar um sistema de comunicação e interação com os doadores a fim de manter e encorajar a comunicação nos dois sentidos.

3. Apresentação da Instituição

3.1. Economia Social – breve contextualização

Para uma melhor compreensão deste setor, no qual se insere o Centro Social e Paroquial da Vera Cruz, revela-se pertinente nesta fase a definição de alguns conceitos, sem que se pretenda uma abordagem histórica e exaustiva da evolução dos mesmos.

De acordo com o CIRIEC (2007) o conceito de economia social refere-se:

ao conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam. (p. 9)

É um espaço económico intermediário entre as esferas do mercado e do setor público, sendo essencialmente uma iniciativa do setor privado, sociedade civil, porém com a peculiaridade de não perseguir primordialmente lucros. No artigo 4º da Carta de Cascais para a Economia Social aprovada pelo Conselho Nacional para a Economia Social (2013), refere que “Portugal é um dos únicos países do mundo, um dos dois na Europa, em que existe uma Lei de Bases da Economia Social, revelando o reconhecimento do valor que esta tem e o seu essencial impacto

na Pessoa e na Sociedade.” A Economia Social integra um vasto conjunto de entidades, com personalidade jurídica diversa, democraticamente organizadas, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros, que produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa

De acordo com a Lei n.º 30/2013 de 8 de maio da Assembleia da República (2013) integram a Economia Social as seguintes entidades, desde que constituídas em território nacional:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As fundações;
- d) As misericórdias;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, da defesa do meio ambiente, do desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, constitucionalmente integrados no sector cooperativo e social;
- h) Outras organizações dotadas de personalidade jurídica que solicitem a sua inclusão na Economia Social e que reúnam condições para tal, nomeadamente através da sua identificação com os princípios orientadores da Economia Social definidos na Lei de Bases para a Economia Social.

Ainda na Lei n.º 30/2013 de 8 de maio da Assembleia da República (2013) artigo 5º, é possível ler-se que as entidades deste sector são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Em Portugal a economia social tem fortes raízes históricas, registando-se um grande desenvolvimento a partir de 1974. Em Portugal, as IPSS desenvolvem atividades no âmbito da segurança social, proteção na saúde, educação e habitação, e podem assumir as seguintes formas jurídicas: associações de solidariedade social, associações de socorros mútuos, irmandades da Misericórdia (Soares et al., 2012).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2014), as Instituições Particulares de Solidariedade Social são entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa com o propósito de dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou um órgão autárquico. Nestas organizações, cuja administração e gestão fica a cargo de membros voluntários e sem formação específica legalmente exigida, a sustentabilidade é um dos seus maiores desafios.

Este é um setor que tem vindo a desenvolver-se e a ganhar espaço no panorama económico pelo impacto que tem na sociedade, pelo que é claramente necessário um maior empenho e estudo em prol da clarificação do seu âmbito e fronteiras.

3.2. Centro Social Paroquial Vera Cruz



Figura 2 - Logótipo CSPVC (documento institucional)

O Centro Social e Paroquial da Vera Cruz (CSPVC) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (I.P.S.S.) / Organização Não Governamental (ONG) com o estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, sem fins lucrativos, constituída por iniciativa da Fábrica da Igreja da Vera Cruz devidamente autorizada pelo Bispo da Diocese. Fundado em 1971, com estatutos aprovados pela Direcção-Geral da Assistência Social em 6 de fevereiro de 1973, encontra-se registado na Direcção Geral da Segurança Social, no Livro das Fundações sobre o nº. 17/84.

O seu âmbito de intervenção enquadra-se ao nível da Educação – Creche, Pré-Escolar, ATL, de apoio à Criança, Família e Comunidade, junto de públicos diversificados, tais como Crianças, Jovens e Famílias em Risco, Desempregados, Minorias Étnicas, Imigrantes, Mulheres Vítimas de Violência Doméstica e Seus Filhos Menores, bem como ao nível do Apoio aos Jovens e suas Famílias ao nível da prevenção do consumo de estupefacientes.

3.2.1. Missão, Visão e Valores

O CSPVC tem como missão a promoção da qualidade de vida da comunidade através de respostas inovadoras. Ambiciona ser reconhecido como uma IPSS de referência, pioneira na implementação de práticas educativas e sociais de qualidade enquanto visão. Pauta a sua intervenção e práticas pelos valores da procura do bem comum, o respeito e a abertura ao Outro, a justiça e a equidade, o trabalho em equipa e a entreeajuda, o profissionalismo e o rigor.

3.2.2. Historial

De acordo com os registos institucionais, o CSPVC iniciou a sua atividade em 1 de fevereiro de 1971 (enquanto Centro de Bem Estar Infantil da Vera Cruz), num edifício na Rua do Gravito, cedido pela Câmara Municipal de Aveiro, em virtude da necessidade manifestada pelas famílias que precisavam de um local onde deixar os seus filhos em segurança durante o dia. Uma vez que este Edifício do Jardim se encontrava em mau estado de conservação, foi organizada uma Comissão de Obras que até 1977 conseguiu realizar as obras necessárias para dar as condições mínimas necessárias ao bom funcionamento do Centro (valências de Creche e Pré-Escolar). Ainda em 1977, dadas as necessidades sentidas pela população em dar resposta às crianças em idade escolar fora do período letivo, o CSPVC abriu mais um equipamento, situado no Largo da Capela do Seixal em terreno cedido pela Câmara Municipal de Aveiro, para albergar a valência do Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL).

Ao longo dos anos seguintes, o CSPVC abriu novos equipamentos, nomeadamente:

- uma Ludoteca (atualmente desativada, fruto de um incêndio);
- uma empresa de Inserção, denominada Puro Linho, vocacionada para a problemática das mulheres em situação de particular fragilidade económica, social e cultural, procurando integrá-las no mercado de trabalho, sendo que atualmente desenvolve atividades comerciais nas áreas de lavandaria e limpezas, domésticas, comerciais e/ou industriais, encontrando-se disponível à população de Aveiro;
- Gabinete Entre Laços (um Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental - CAFAP), vocacionado para prestar apoio às crianças e jovens em risco e pré-risco, contextualizadas em realidades associadas a problemáticas sociais como delinquência, criminalidade, comportamentos disfuncionais, toxicodependência, abandono escolar, gravidez precoce, entre outras;
- departamento de formação profissional acreditado pela DGERT;
- Centro Local de Apoio ao Imigrante de Aveiro (CLAI de Aveiro);

- Casa Abrigo para mulheres vítimas de violência doméstica e seus filhos menores, a qual iniciou o seu funcionamento em março de 2005, albergando até 16 utentes em simultâneo;
- VeraEventos - serviço de apoio às famílias, de organização de eventos e festas nas instalações do CSPVC (aniversários, festas infantis, juvenis ou ainda de outro cariz);
- Gabinete de Inserção profissional;
- Projeto Alternativas, vocacionado para a prevenção do consumo de substâncias ilícitas por crianças e adolescentes em situação de risco, tendo a segunda edição deste projeto terminado a 31 de agosto de 2012;
- Projeto ajud'ARTE- Solidariedade e Divulgação das Artes que tem como objetivos a angariação de fundos, desde logo para a construção da nova Creche da Vera e do Cruz e a promoção dos mais variados tipos de Arte.

Outros equipamentos, projetos e prémios atribuídos poderão ser consultados no sítio institucional (<http://www.cspveracruz.pt>).

3.2.3. Clientes por resposta social

Tabela 1 - Número de clientes por resposta social (Documento Institucional)

Clientes / Resposta Social	2013	2014	2015	2016
Total de clientes / utilizadores	2687	2649	2796	2785
Creche I	78	80	80	80
Creche II	77	78	78	78
Pré-Escolar	148	148	148	148
ATL	120	110	112	149
CAVV	34	37	20	27
CAFAP	125	134	154	101
CLAII	1084	911	1000	642
GIP	847	937	920	983
Alternativas				350
VeraEventos	17	14	17	26
Pessoas apoiadas STAF	157	200	267	201

Através da tabela acima é possível constatar a diversidade de respostas sociais e dinâmica institucional, dando em 2016 resposta a 2785 clientes, número ligeiramente inferior ao verificado no ano anterior, traduzindo-se numa organização com elevado impacto na comunidade.

3.2.4. Análise SWOT

A análise SWOT, construída em conjunto com a Diretora Técnica do CSPVC, permite identificar as dificuldades económicas sentidas pela instituição e consequente necessidade de captação de fundos para fazer face aos desafios financeiros impostos pela forte dependência dos apoios estatais, crise socioeconómica e consequente diminuição dos rendimentos das famílias. Assim, e sendo os donativos em dinheiro das empresas um aspeto a melhorar ao nível institucional, revela-se premente o desenvolvimento de relações com empresas doadoras, como forma de financiamento de projetos e atividades da instituição, alcançada através de uma estratégia de marketing relacional.

Análise Interna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos serviços prestados• Diversificação de respostas sociais e únicas no concelho• Trabalho em equipa• Dinamismo, rigor e profissionalismo• Liderança e motivação• Imagem e prestígio• Entidade certificada pela DGERT• Certificação pela norma NP EN ISO 9001• Presença ativa no facebook• Diversos espaços físicos disponíveis• Localização	<ul style="list-style-type: none">• Forte dependência dos apoios e regras do Instituto da Segurança Social• Diminuição do número de utentes• Diminuição das mensalidades• Número de sócios• Falta de recursos financeiros• Dificuldade no recebimento de mensalidades• Custos com Certificação• Falta de apoios em dinheiro proveniente de empresas

SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Mudança de governo central• Empresas sociais• Horizonte 2020• Medidas de apoio a projetos de migração• Responsabilidade social das empresas / Lei do Mecenato• Aumento da população sénior• Novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none">• Crise sócio económica• Rendimento das famílias• Mudança de governo central• Crescente aumento do número de associações no concelho (duplicação de projetos)• Diminuição da taxa de natalidade• Amadorismo da concorrência• Aumento da concorrência em busca de donativos privados

Análise Externa

Quadro 4 - Análise SWOT

3.2.5. Organigrama

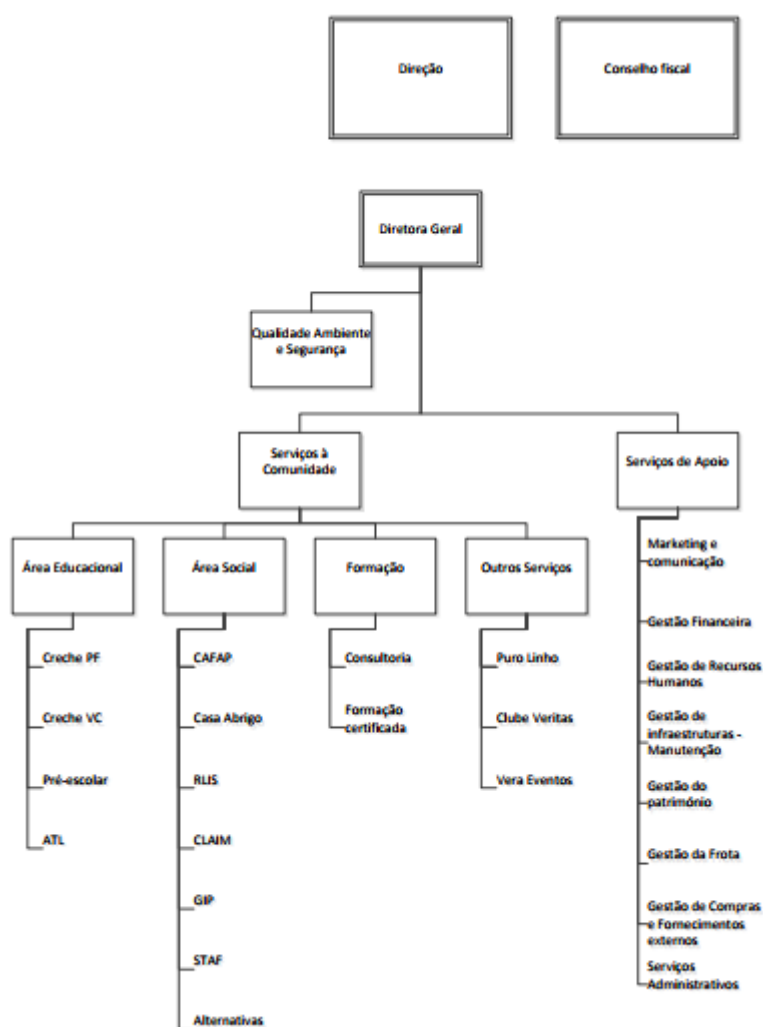


Figura 2 - Organigrama CSPVC (Documento Institucional)

4. Metodologia

Neste capítulo são abordadas as linhas orientadoras do projeto através da apresentação dos métodos de trabalho e pesquisa, nomeadamente a natureza da pesquisa, o método científico adotado, a definição e caracterização da amostra, método e técnicas de recolha de dados e respetiva análise. A metodologia da presente investigação segue uma abordagem qualitativa.

4.1. Desenho da Investigação

O presente projeto enquadra-se numa investigação do tipo exploratória, dado que se pretendeu investigar um tema pouco estudado e abordado. Neste tipo de investigação, os métodos de pesquisa são altamente flexíveis, não estruturados e qualitativos (Aaker, Kumar, & Day, 2007). De acordo com Shrivastava e Kale (2003) uma vez que a questão de pesquisa central são as relações, há razões sólidas para favorecer uma abordagem qualitativa referindo que uma abordagem quantitativa não será a que melhor se adapta à dimensão temporal e à dinâmica das relações. A pesquisa qualitativa, com origem em várias disciplinas tais como a sociologia, antropologia e a psicologia, visa abordar questões relacionadas com o desenvolvimento de um entendimento do significado e da experiência das dimensões da vida humana e do mundo social (Fossey, Harvey, Mcdermott, & Davidson, 2015). Optou-se por uma abordagem qualitativa pelo facto de ser um tema pouco explorado e assim permitir uma visão mais aprofundada, através de um estudo de caso.

Estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o investigador explora em profundidade um programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos (W. Creswell, 2009, p. 13). Neste caso o objeto de estudo é o CSPVC, sendo do tipo caso único, pretendendo-se analisar o tipo de relacionamento entre a organização e empresas doadoras, compreender as motivações associadas às práticas de responsabilidade social das empresas da região de Aveiro e assim, propor estratégias de fidelização de empresas financiadoras assim como de angariação de novas empresas financiadoras, através de uma abordagem relacional.

Segundo Yin (2003) [as cited as (Baxter & Jack, 2008)] um estudo de caso deve ser considerado quando: se pretende responder às questões "como" e "por que"; não é possível manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; quando se pretende estudar condições contextuais por se acreditar na sua relevância para o fenómeno em estudo, ou quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros.

Assim, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

Quais os fatores que contribuem para uma relação de sucesso entre empresa e OSFL? Na medida em que o número de estudos a este nível é limitado (Barroso-Méndez et al., 2014) e importante para o desenvolvimento do marketing relacional no setor não lucrativo existindo uma forte concordância entre este e as necessidades das OSFL (McCort, 1994).

Quais os benefícios percebidos pelas empresas na relação com OSFL? Esta informação revela-se particularmente importante na medida em que os benefícios, segundo (MacMillan et

al., 2005), têm uma forte ligação à confiança e comunicação, tornando-a mais efetiva no caso dos benefícios não materiais.

De que forma a comunicação promove a angariação e fidelização de empresas doadoras, justificada pelo facto de muitos autores como O'Neil (2007); Sargeant e Lee (2004), enfatizarem nos seus estudos a importância da comunicação no processo de construção de confiança e compromisso.

4.2. Método de Pesquisa

Para a realização deste trabalho foi adotada uma abordagem de natureza qualitativa que, de acordo com W. Creswell (2009), tem como principais características: a) recolha de dados em ambiente natural, ou seja, a pesquisa qualitativa tende a recolher dados onde os participantes experimentam o problema ou problema em estudo; b) o investigador como instrumento-chave no estudo, isto é, ele próprio recolhe dados através da análise documental, observação ou entrevistando participantes; c) reúne múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observação e documentos; análise indutiva, ou seja, os investigadores constroem os seus padrões, categorias e temas, organizando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas; interpretativo, na medida em que o investigador faz a sua interpretação do que vê, ouve e percebe; significados dos participantes, isto é, no processo de pesquisa qualitativa, o investigador mantém o foco em aprender o significado que os participantes têm acerca do problema; design emergente, na medida em que as fases do processo podem ser alteradas no momento em que o investigador inicia a recolha de dados; Visão holística, na media em que o investigador tenta desenvolver um modelo visual com os vários aspetos e perspetivas do problema em estudo.

4.2.1. Entrevistas

As entrevistas representam um dos métodos mais comuns de recolha de dados, por serem uma fonte direta de informação. Optou-se pela entrevista semiestruturada, sendo que, pesa embora tenha uma sequência de questões pré-definidas, permite novas questões que surgem do diálogo estabelecido. Foi desenvolvido um guião de entrevista que se apresenta nos Anexos 1a, 1b e 1c, a seguir em cada momento de entrevista. Os entrevistados, diretores técnicos de OSFL e administradores ou financeiros das empresas, foram inicialmente abordados por telefone ou e-mail, sendo feita uma breve introdução do projeto, apelando à importância das suas participações, sendo garantida a confidencialidade das informações fornecidas. As entrevistas duraram entre 20 e 45 minutos, tendo sido gravadas com o consentimento dos entrevistados, por forma a facilitar a sua transcrição e posterior análise.

4.2.1.1. Caracterização das Amostras

Para a realização do estudo qualitativo foram utilizadas duas amostras distintas: uma composta por diretores técnicos de OSFL, nomeadamente IPSS's da região de Aveiro (Estudo 1) e outra composta por administradores ou diretores financeiros de empresas da região de Aveiro

(Estudo 2), conforme quadros 5 e 6. Ambas as amostras foram selecionadas através de um processo de amostragem não probabilístico, nomeadamente amostragem por conveniência. Esta técnica de amostragem é a que consome menos tempo e custos, podendo ser utilizada em estudos exploratórios para gerar ideias, intuições ou hipóteses (Malhotra, 2004), pelo que se revelou mais apropriado recorrer a esta técnica. O tratamento de dados foi feito manualmente através da análise de conteúdo das entrevistas transcritas. A caracterização das amostras apresenta-se nos quadros seguintes, sendo que a amostra correspondente ao estudo 3 é composta por quatro empresas extraídas da amostra das empresas, nomeadamente E9, E10, E12 e E16.

IPSS	Áreas de Intervenção	Respostas Sociais
IPSS1	Comunidade	Outros
IPSS2	Infância e Terceira Idade	Creche, Pré-escolar, entre outras
IPSS3	Terceira Idade	Centro de Convívio
IPSS4	Infância e Juventude	Creche, Creche Familiar, entre outras
IPSS5	Pessoas com deficiência	Atividades Ocupacionais, Formação e Emprego, entre outras
IPSS6	Crianças, Jovens e Famílias em Risco, Desempregados, Minorias Étnicas, Imigrantes, entre outras	Gabinete de inserção profissional, Formação Profissional, Creche, entre outras
IPSS7	População carenciada	Distribuição de alimentação e outros
IPSS8	Infância, Terceira Idade e Comunidade	Intervenção Comunitária, entre outras

Quadro 5 - Caracterização da amostra IPSS's

Empresa	Sector de atividade/área de negócio	Dimensão
E1	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E2	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E3	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E4	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E5	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E6	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	PME
E7	Impressão e reprodução de suportes gravados	PME
E8	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E9	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	Microempresa

E10	Atividades especializadas de construção	Microempresa
E11	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E12	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E13	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	PME
E14	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	PME
E15	Fabricação de equipamento elétrico	Grande empresa (Multinacional)
E16	Fabricação de equipamento elétrico	Grande empresa (Multinacional)

Quadro 6 - Caracterização da amostra empresas

4.3. Técnica de Análise de dados

O processo de análise de dados iniciou-se após a transcrição integral das entrevistas, com a leitura cuidada das mesmas, repetidas vezes. A análise de conteúdo das entrevistas foi feita com recurso ao programa QSR NVivo 11, por forma a ajudar a codificar, organizar e classificar informações úteis na redação do estudo qualitativo (W. Creswell, 2009), sendo mais rápido e eficiente relativamente à codificação manual, tendo emergido 5 categorias no estudo 1, 12 categorias no estudo 2, e 6 categorias no estudo 3. No QSR NVivo, foram selecionados segmentos de informação presentes nas transcrições e posteriormente inseridos nas devidas categorias, sendo gerado um relatório de resumo de codificação por “nó” (nomenclatura usada pelo programa, correspondente a categoria), a partir do qual se desenvolveu a apresentação de resultados, posterior análise e discussão.

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados dos três estudos desenvolvidos: primeiramente o estudo 1, referente à amostra composta por IPSS's da região de Aveiro, seguido do estudo 2, correspondendo à amostra composta por empresas da região de Aveiro, sendo que deste, surgiu o estudo 3, com o objetivo de estudar a perspetiva de quatro das empresas doadoras do CSPVC, quanto ao seu relacionamento com esta organização.

5.1. Estudo 1 – OSFL (IPSS's)

5.1.1. Análise de Conteúdo

5.1.1.1. Práticas e Projetos de Responsabilidade Social

As IPSS's entrevistadas destacaram a importância do apoio da envolvente empresarial para a viabilidade das atividades que desenvolvem, evidenciado pela entrevistada: “muitas das atividades que desenvolvemos, não teríamos condições nem físicas nem financeiras para as desenvolver.” (IPSS5). Este apoio, segundo as entrevistadas, traduz-se em apoio na forma de donativos em espécie, dinheiro ou realização de campanhas em seu favor, tal como refere a IPSS6: “(...) em materiais, onde é mais fácil para as empresas, (...) temos também empresas que nos conseguem apoiar com dinheiro (...) e depois temos empresas que fazem campanhas a nosso favor (...).”

Mediante os dados recolhidos, é possível constatar que a maioria das empresas apoia as OSFL de forma sobretudo pontual, fruto das solicitações por parte das OSFL's, não desenvolvendo projetos de responsabilidade social em parceria com estas, e citando a IPSS2, “(...) muitas delas acabavam até agora por não ter qualquer tipo de questão relacionada às práticas com o terceiro setor e acabaram por, sendo solicitado por nós, fazê-lo.”

As IPSS's referiram o importante contributo das empresas suas fornecedoras, sendo estas as primeiras a quem recorrem, em função das necessidades e da área de negócio da empresa, como refere a IPSS4: “Temos os nossos fornecedores que são fornecedores há muitos anos (...) contribuem imenso (...) ao longo do ano vão contribuindo por exemplo para os nossos eventos de acordo com as características de cada um fornecedor, portanto vamos contando com eles.” Neste seguimento, a IPSS2, evidencia a insuficiência do apoio estatal para a prossecução das duas missões e objetivos: “(...) porque sermos tutelados pela segurança social nem sempre (quase nunca) consegue fazer face às necessidades, acabamos por solicitar junto de empresas que são maioritariamente fornecedoras e outras (...).”

Curiosamente, algumas das entrevistadas referem ser procuradas por empresas, sem que haja solicitação de apoio prévia, no sentido de estas poderem de alguma forma, monetária ou em bens, contribuir para uma causa em específico, repetindo anualmente a sua colaboração, conforme evidencia a IPSS7:

Algumas fazem questão mesmo em se apresentarem e dizerem “está aqui, estou aqui presente, tomem lá, distribuam, façam” outras dizem até dou isto, ofereço isto, mas para aquele efeito” ou para compra dum bem mais necessário (...) normalmente são sempre as mesmas e que se propõem a fazer isto sem que nós estejamos a impor exatamente que eles deem, são eles a fornecer esse bem.

5.1.1.2. *Motivações associadas às práticas e projetos responsabilidade social*

A maioria das IPSS's entrevistadas entendem a contribuição para o bem-estar social da comunidade como principal motivação para o desenvolvimento de práticas e projetos, como refere uma das entrevistadas:

Acreditamos que a principal motivação destas empresas é sobretudo a visão e a partilha de valores de responsabilidade social e de solidariedade (...) porque (...) sentem alguma necessidade de contribuir para um bem-estar das coletividades e das instituições da responsabilidade social que existem no concelho e dessa forma poder retribuir e contribuir para o bem-estar social da comunidade. (IPSS1)

A comunicação de marketing e benefícios fiscais, por esta ordem, são outras das motivações precursoras das práticas e projetos de responsabilidade social, tal como refere uma das entrevistadas, “as empresas também o fazem porque isso lhes traz contrapartidas ao nível da comunicação de marketing e da visibilidade da própria empresa (...)” (IPSS2). No entanto, A IPSS8 considera mesmo que a visibilidade será apenas motivação para uma minoria das empresas, visto muitas solicitarem o anonimato, conforme refere:

(...) porque se eu faço um donativo tenho uma contrapartida de um recibo e que depois pode-me dar aqui alguns benefícios fiscais ou porque isto pode-me dar algum protagonismo se for divulgado (...) se bem que isto é uma pequena minoria porque por exemplo nós, a maior parte dos casos, as empresas nem sequer querem divulgação. (IPSS8)

De salientar que uma das entrevistadas, ao apontar os benefícios fiscais como fator de motivação, refere com alguma indignação que as empresas não estão a dar nada e sim a deixar de pagar, relativizando o espírito solidário e altruísta das mesmas, pois como refere: “(...) porque eu dou porque sei que ao final eu vou ter uma dedução de 150% (...) e, portanto, as pessoas não estão propriamente a dar nada, estão a ir buscar, estão a deixar de pagar uma coisa.” (IPSS4)

As entrevistadas consideram ainda que existem motivações diferentes associadas a práticas diferentes, como referem concretamente as IPSS5 e IPSS7, em função da OSFL e público alvo a que se destinam, “Eu penso que há motivações diferentes e penso também que as

motivações também variam consoante as entidades a que se destinam ou consoante seja a missão das organizações ou consoante seja o público alvo das organizações.” (IPSS5)

5.1.1.3. Vantagens das práticas e projetos de responsabilidade social

Na perspetiva das IPSS's entrevistadas, as vantagens das práticas e projetos de responsabilidade social prendem-se com benefícios fiscais, visibilidade e marketing, conforme refere uma das entrevistadas, “(...) traz vantagens para eles no âmbito da responsabilidade, da visibilidade (...) e no fundo também uma estratégia de marketing que as vai fazer vender mais, provavelmente porque serão reconhecidas como entidades parceiras beneficiadoras.” (IPSS2). Pesa embora considerem que as vantagens das práticas e projetos para as empresas serão as mesmas e proporcionais ao investimento que façam, a maioria das entrevistadas enfatiza que as grandes empresas obterão estas vantagens com maior expressão, como é possível constatar através da citação de uma das IPSS's, “se calhar as grandes empresas rentabilizam mais ao nível do marketing os apoios que dão. As pequenas não têm tanto essa lógica (...)” (IPSS6)

A IPSS5 acrescenta ainda que as pequenas terão mais uma vantagem relativamente às grandes empresas, nomeadamente no que concerne a possibilidade de gestão da organização assente em valores mais humanos, conforme comenta:

Do ponto de vista da outra componente de maior humanidade, (...) até na estratégia de alguma mudança na gestão da própria organização, na forma como a organização se relaciona com as pessoas e se reestrutura em função desta responsabilidade, penso que as pequenas empresas têm (...) mais essa vantagem.

5.1.1.4. Impacto das práticas e projetos nas empresas

Quando questionadas acerca dos impactos na empresa, a maioria das IPSS's entrevistadas considera que a colaboração no desenvolvimento de práticas e projetos tem nas empresas um impacto essencialmente ao nível dos seus colaboradores, na medida em que estes se sentem mais motivados e orgulhosos em trabalhar na empresa, como reflete a citação de uma das entrevistas, “estas ações levam a que os colaboradores sintam que trabalham numa empresa que se preocupa com o meio no qual estão inseridos (...)” (IPSS1), ou, como refere a IPSS6, “conheço muitos colaboradores de muitas empresas que têm profundo orgulho nas iniciativas que as suas empresas desenvolvem e isto é uma forma de motivação, é uma forma de compromisso.”

Já a IPSS5 vê este impacto assente na publicidade à empresa, sendo este maior em grandes empresas:

(...) campanhas que aportam publicidade a quem as faz muitíssimo grande e, portanto, traz claramente ganhos, mas estamos a falar, continuamos a falar de grandes empresas (...).

Nas pequenas empresas esta prática corrente é menos visível, é muito menos publicitada, os ganhos são muito menores.

5.1.1.5. Estratégia em lidar e atrair empresas

De acordo com os resultados recolhidos, a maioria das entrevistadas referiu ter uma estratégia de abordagem diferente em função da dimensão da empresa à qual solicitam apoio, sendo que, tratando-se de uma PME, optam pelo contacto pessoal dada a proximidade e, sendo uma grande empresa, utilizam o contacto formal, por escrito. De acordo com uma das IPSS's, "(...) as pequenas empresas são empresas da comunidade, portanto, o acesso é muito mais facilitado (...)" (IPSS2), sendo abordadas de forma informal com recurso a "uma linguagem mais simples e concisa" (IPSS8). A IPSS8 comenta ainda que no caso de se tratar de uma grande empresa "(...) porque pr'a já uma grande empresa supostamente deve (...) ser muito solicitada e os projetos têm que lá chegar de uma forma muito mais estruturada e muito mais aliciante e que eles percebam (...) claramente os objetivos (...)".

Ainda no caso das grandes empresas, algumas das entrevistadas referem que ao solicitarem apoio também se fazem acompanhar de potenciais contrapartidas, numa lógica de *win-win*, conforme partilha uma das entrevistadas, "têm que perceber, (...) o que é que (...) lhes pode beneficiar, no fundo temos que ter uma comunicação mais apelativa para que eles percebam que além do apoio que nos vão dar, poderão ter contrapartidas (...)" (IPSS2). A IPSS5 refere ainda que "nós temos muito por hábito propor (...) nós gostamos de dizer ok, nós pedimos isto e damos isto em troca (...)"

É consensual entre as entrevistadas a maior abertura das pequenas empresas relativamente às de maior dimensão, sendo o contacto facilitado através do contacto pessoal, como refere:

(...) é mais fácil lidar com as pequenas mesmo dando menos do que com as grandes, porque as grandes (...) tem ali um diretor e que tem estipulado que a doação é aquilo e é aquilo que exatamente dão, passam o chequezinho ou o dinheiro e pronto (...). Nas pequenas (...) falamos sempre com o dono ou proprietário. (IPSS7)

A IPSS4 enfatiza a dificuldade na abordagem às grandes empresas partilhando que "nós tentámos fazer uma proposta a uma empresa grande que tem (...) departamento de responsabilidade social, (...) e nunca conseguimos reunir com o responsável por. (...) nunca conseguimos chegar à empresa." Assim, constata-se que as OSFL optam por solicitar apoio através do contacto pessoal, tratando-se de PME's enquanto que no caso das grandes empresas, o contacto é mais formal e com maior probabilidade de ser menos bem-sucedido, na perspectiva das entrevistadas.

Ainda de acordo com os dados recolhidos, as PME parecem ser aquelas que mais se envolvem e colaboram com as OSFL, conforme evidencia o testemunho de uma das entrevistadas, “(...) tenho conseguido e continuo a consegui-lo, mas com as pequenas e as médias empresas, que são de facto, têm sido uns companheiros de percurso brutais (...)” (IPSS5)

Uma minoria das entrevistadas, refere ainda que as empresas a quem recorrem são seleccionadas em função do tipo de projeto que queiram desenvolver, procurando as de maior dimensão quando se trata de projetos com custos mais elevados:

(...) quando procuramos empresa com perfil capaz de nos apoiar financeiramente para a organização do evento que tem custos na ordem na dezena de milhares de euros (...) procuramos empresas de média e grande dimensão que tenham um volume de negócios de centenas de milhares de euros (...). (IPSS1)

5.1.2. Discussão

O estudo demonstra que, as OSFL's sentem efetivamente muitas dificuldades em prosseguir a sua missão e as suas atividades contando apenas com os apoios financeiros do Estado, sendo “obrigadas” a recorrer ao apoio de empresas privadas, dado que de outra forma não seria possível concretizar alguns projetos ou atividades, confirmando os resultados do estudo de Monteiro et al (2015). Contudo, atrair as empresas não se revela uma tarefa fácil no que toca às empresas de grande dimensão, onde, na maior parte das vezes, dada a sua estrutura e hierarquia, os pedidos nunca chegam a quem tem poder decisório ou no caso de chegar, não é dada resposta ao pedido, este que é por norma formal. Assim, esta dificuldade no acesso às grandes empresas compromete o início da relação. O estudo sugere que estas dificuldades sentidas poderão estar relacionadas com elevado número de pedidos que estas recebem, assim como as motivações associadas às grandes empresas, nomeadamente ao nível da comunicação de marketing e visibilidade, procurando OSFL's que lhes possam proporcionar essas vantagens numa escala de maior dimensão, visto que segundo Udayasankar (2008), as empresas muito pequenas e muito grandes podem estar ambas igualmente predispostas a participar em atividades de responsabilidade social, sendo que a diferença assenta nas suas motivações.

O estudo sugere que as PME's são aquelas a quem as OSFL's mais recorrem e onde os contactos são normalmente bem-sucedidos, comparativamente às de grande dimensão, dada a sua proximidade à comunidade e acesso a quem tem poder decisório dentro da empresa, tratando-se na maior parte dos casos, de pessoas conhecidas de quem faz o pedido, razão pela qual são feitos maioritariamente de modo presencial e pessoal. Transpondo o que refere Day (2000), para o setor sem fins lucrativos, a capacidade de uma OSFL para construir e manter relações com as suas empresas mecenas mais valiosas, traduz-se numa vantagem

competitiva, particularmente importante numa altura em que todas as OSFL's lutam por apoio junto das empresas. Contudo, o estudo sugere uma falta de investimento nas relações, visto que as OSFL's procuram as empresas, essencialmente, quando necessitam do seu apoio, seja em dinheiro ou em espécie. Assim, a relação caracteriza-se por contactos pontuais e informais, traduzindo-se no estabelecimento de papéis de doador e beneficiário, tipicamente utilizado pelas OSFL's (Sanzo et al., 2015).

O estudo sugere ainda que as empresas fornecedoras são aquelas a quem as OSFL recorrem primeiro, fruto da proximidade e a já existente relação comercial, o que poderá traduzir-se numa oportunidade para desenvolverem a relação com estas e aumentar a sua colaboração, não devendo, contudo, as OSFL partir do pressuposto de que é obrigação da empresa.

A contribuição para o bem-estar social da comunidade é sugerida como sendo uma das primeiras motivações para o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, seguindo-se a comunicação de marketing, visibilidade da empresa e os benefícios fiscais, pelo que aqui há evidências de que a comunicação tem que enfatizar a causa a que se destina o apoio e de que forma podem obter benefícios com este.

O estudo sugere ainda que as OSFL's não reúnem esforços no sentido de agradecer e reconhecer as empresas publicamente que, apesar de estas não o exigirem, irá despoletar sentimentos positivos e potenciar a realização de futuros donativos (Merchant).

Os resultados indicam a satisfação, motivação e sentimentos de orgulho dos colaboradores das empresas mecenas como impacto resultante das suas práticas de responsabilidade social, ao nível interno, confirmando assim uma das vantagens evidenciadas por Balabanov, Balabanova, & Dudin (2015), ao nível da melhoria da qualidade da relação com os seus stakeholders, sendo neste caso, os seus colaboradores.

Por fim, o estudo sugere que as OSFL's vêm as vantagens associadas às práticas de responsabilidade como iguais e proporcionais ao investimento, quer para PME's quer para grandes empresas, identificando as vantagens fiscais, visibilidade e marketing da empresa doadora.

5.2. Estudo 2 - Empresas

5.2.1. Análise de Conteúdo

5.2.1.1. Práticas e Projetos de Responsabilidade Social

As empresas entrevistadas apoiam maioritariamente através de donativos em dinheiro ou em espécie, tal como evidencia uma das empresas, “nós apoiamos monetariamente ou com (...) donativos em espécie, por exemplo aparelhos informáticos que já não sirvam e nós levamos a essas instituições.” (E12)

Constata-se uma maior predisposição das empresas em colaborar na forma de donativos em espécie, nomeadamente que se insira na sua área de negócio. Assim, uma das empresas, embora colabore de outras formas, refere que tem preferência por apoiar prestando um serviço da empresa a título gracioso, conforme refere uma das entrevistadas:

Sempre que somos solicitados (...) colaboramos em (...) vários projetos (...) várias situações (...) muito embora estamos mais disponíveis para contribuímos com algo que seja da nossa área, ou seja, na divulgação de eventos que eles tenham, eventualmente, parcerias desse género em que incluímos digamos a nossa marca e fazemos digamos a produção de cartazes, flyers, brindes, outras coisas que possam que as instituições possam usar na sua promoção e até na angariação de fundos. (E7)

A colaboração na forma de patrocínios em função dos pedidos das OSFL também é uma prática comum entre as entrevistadas, embora com menor expressão, conforme refere uma das entrevistadas, “(...) aqui há uns tempos (...) por exemplo fornecemos um conjunto de brindes para uma caminhada solidária para uma instituição da freguesia onde a empresa se insere, e onde pagámos camisolas e inclusivamente o lanche (...)”. (E3)

Para além destes apoios, uma das empresas refere também colaborar no âmbito de serviços de voluntariado, “(...) ajudamos também fisicamente com, às vezes há um jantar de natal a gente vai para lá servir ou há não sei quê, vamos para lá limpar o chão, pronto, temos sempre aquele espírito mais de entreaajuda.” (E2)

Através dos dados recolhidos foi possível constatar que apenas duas das empresas entrevistadas, E11 e E16, desenvolvem um projeto de responsabilidade social, por iniciativa das próprias. A empresa E11 refere realizar anualmente uma corrida solidária, revertendo os fundos para uma OSFL, assim como desenvolver a integração de colaboradores portadores de deficiência em parceria com uma OSFL, conforme refere a entrevistada:

(...) a própria empresa uma vez por ano tem organizado uma caminhada solidária (...) também (...) fazemos uma portanto temos uma parceria estreita com a admissão de colaboradores com algum tipo de deficiência na nossa organização, já temos duas pessoas a trabalhar connosco (...). (E11)

A empresa E16 refere promover igualmente uma corrida solidária anual, porém, caracterizada por algum mediatismo, associado ao facto de resultar de uma ação de financiamento coletivo junto das suas empresas fornecedoras, culminando em valores avultados, que são posteriormente distribuídos por uma OSFL de âmbito nacional e as restantes de âmbito regional conforme partilha:

Fazemos o convite aos nossos fornecedores para que colaborem com um montante e associamos o seu logótipo na comunicação que é feita sobre o evento, no ano passado conseguimos cerca de 67.000€ e distribuímos por várias instituições, uma a nível nacional e outras a nível regional.

Uma das empresas entrevistadas não apoia de todo nenhuma OSFL, como refere a empresa entrevistada:

Nós não, por política da empresa não apoiamos. Os sócios apoiam particularmente, não a empresa (...) se ajudássemos (...) uma instituição depois viria a outra também pedir e nós não temos meios de manobra pr'ajudar todas as instituições, portanto preferimos optar por...não ajudar nenhuma. (E4)

Esta é a sua política, pelo que não podendo apoiar todas opta, por não apoiar nenhuma, de modo a não ferir suscetibilidades. Assim, a colaboração é assumida pelos próprios sócios a título particular. Assim, parece demonstrar que não apoia por falta de disponibilidade económica e financeira da empresa em colaborar, e não por não empatizar com as causas ou as OSFL.

Os dados recolhidos parecem refletir que os apoios concedidos surgem por solicitação das OSFL e não por iniciativa das empresas, contudo, estas percebem a importância que o apoio assume para a concretização dos projetos das OSFL's.

5.2.1.2. Orçamento previsto

A grande maioria das empresas entrevistadas, refere não prever um valor alocado à rubrica de patrocínios/donativos, possivelmente pelo facto de não existir uma política de responsabilidade social instituída na empresa, conforme refere uma das entrevistadas, “não, por isso, como nós (...) não temos uma política social definida, portanto desenvolvemo-la na prática, mas não a temos bem definida, portanto analisamos sempre caso a caso.” (E1). Contudo, duas das entrevistadas estipula informalmente um teto máximo, “temos, temos assim mais ou menos um valor, não temos nada escrito nem vinculativo, não gostamos de o ultrapassar.” (E8) e como comenta outra entrevistada:

Não temos no nosso orçamento anual não definimos é x que vamos dar, é sempre em função do que os clientes nos vão pedindo. Claro que eu tenho em mente, em cabeça um plafond que é assim, eh pá eu por ano, este ano não posso gastar mais e depois vou somando e temos uma folha de registo (...). (E2)

De acordo com os dados recolhidos, apenas uma minoria das entrevistadas prevê um valor no seu orçamento, sendo que quatro revelaram os mesmos, situando-se entre 1000 e 20.000€, conforme refere uma das empresas, “sim, em princípio (...) em donativos (...) eu procuro estabelecer um teto de cerca de 1000€, (...) às vezes vão 50 pra ali 20 pr'acólá 100 pra ali, tal pronto (...).” (E10), sugerindo o carácter pontual dos apoios, em pequenas quantias e distribuídos por várias beneficiárias. Já a empresa E12 é a que prevê valores mais avultados,

sendo que refere, “sim, temos sempre um valor estabelecido entre os 15 e os 20.000€, está estabelecido anualmente (...)”, evidenciando esta colaboração como um investimento social enquanto parte integrante dos investimentos da empresa.

Constata-se que a maioria das empresas ainda não percebe a responsabilidade social como corporativa, como fazendo parte da sua atividade, pelo facto de não a integrar formalmente nos seus objetivos e investimentos.

5.2.1.3. Abordagem das organizações sem fins lucrativos

De acordo com os resultados obtidos junto da amostra composta por empresa, as OSFL usam várias abordagens de contacto com estas, nomeadamente e-mail, telefone, cartas e contacto pessoal, conforme refere uma das entrevistadas, “(...) nós somos abordados quer (...) telefonicamente e isto por vezes mantem-se contactos diários muito assíduos das instituições a telefonarem a pedir auxílio, escrevem, mandam e-mails, portanto, são várias as formas que nós somos contactados por essas instituições.” (E12). Várias empresas dão especial ênfase aos contactos pessoais encetados por elementos das direções ou pessoas próximas, o que permite sugerir que esta poderá ser uma abordagem mais comum, como refere uma entrevistada, “eu diria que de uma forma muito pessoal, são pessoas das direções habitualmente ou com uma relação muito próxima que se dirigem à empresa e que pedem apoio.” (E3). Ainda neste sentido, outra das entrevistadas refere como sendo prática comum, “Oh conhecimentos! As pessoas que estão nas organizações conhecem-nos, e depois também é assim, sabem que nós somos solidários e depois há uns publicitam, outros não publicitam, quando se vê a marca por exemplo ou logotipo ah eles deram pa tal sítio, deixa-me lá ir.” (E8)

As OSFL's que atuam fora do concelho onde se encontram sediadas a empresas, contactam mais por telefone, carta ou e-mail, sendo que as que atuam no mesmo concelho optam por ir pessoalmente, pelo facto de muitas vezes conhecerem alguém da administração ou alguém que trabalhe na empresa, segundo partilha a empresa E13:

(...) ai de várias formas, uns mandam-nos pedido por carta, via e-mail, outros vêm cá pessoalmente, outros (...) vêm apresentar apresentam (...) pelo menos aqui da nossa zona, os que são de fora fazem-no através de e-mail (...) e papel e por dessa forma, expõem o problema, (...) dispõem-se a vir se houver alguma dúvida vir explicar e mostrar o que é que é e o que é que não é, mas os daqui da nossa zona é quase sempre pessoalmente (...) pedem pa falar aqui com alguém (...) portanto, o contacto é muitas vezes pessoal.

Importa citar uma das entrevistadas, por se tratar de um dado pertinente e curioso, dado que algumas das empresas entrevistadas referem que, algumas OSFL's vêm o apoio das empresas como um dever destas, conforme evidenciado:

(...) por norma fazem o pedido por e-mail e se há umas que sabem pedir, outras exigem, como se fosse obrigação da empresa fazer-lhes um donativo ou muitas vezes...outras

dizem “eh pá ó (...) você dê porque depois tem uma majoração no IRS e não sei quê oh pois é 140%” eh pá isso não me interessa porque eu não vou ter contabilista a ver essas coisas (E2).

5.2.1.4. Comunicação das práticas e projetos

A nível externo, a maioria das empresas entrevistadas não comunica as suas práticas de colaboração com as OSFL's, contudo, acontecendo essa comunicação, é sempre feita pela instituição beneficiária. Algumas empresas referem preferir pedir o anonimato pelo facto de a publicitação despoletar o aumento do número de pedidos de apoio de outras organizações, como aponta uma das entrevistada, “externamente não, fica muito mais ao critério das pessoas, não divulgamos até para depois não termos lá muita gente a bater à porta.” (E3). Numa outra perspetiva, uma das empresas refere considerar interessante quando a entidade beneficiária de apoio, o publicita, numa lógica de contrapartida:

(...) por norma eles oferecem porque é assim, tem que dar alguma coisa em troca entre aspas, portanto, se a empresa está disponível pra colaborar na (...) feitura sei lá de uns cartazes ou de uns *flyers*, o que podem dar em troca é a colocação do seu nosso logo, portanto e acaba por ser feita a divulgação (...) dessa forma e há outros casos em que divulgam também nos sites, nas redes sociais, pronto e acaba por ser também uma publicidade interessante. (E7)

A grande maioria das empresas entrevistadas comunica internamente os apoios que concede, sendo que no caso de algumas empresas, os próprios colaboradores das empresas são parte integrante e ativa em algumas atividades e práticas, de acordo com o que refere a entrevistada, “(...) mas internamente são (...) comunicadas sempre que fazemos, aliás contamos com o apoio deles, não é? e participação.” (E6)

Importa realçar que algumas empresas referem preferir não ver comunicados os apoios quando estes são dirigidos concretamente à área social por considerarem que não deve ser objeto de publicidade, ao contrário dos apoios concedidos às áreas desporto e cultura, assim, a comunicação depende da causa a que apoio se destina, conforme refere a entrevistada:

Também temos (...) nós temos o facebook por isso normalmente estas coisas nós também as vezes que nos damos (...) a nível de (...) instituições socio caritativas não, não fazemos isso, porque achamos que é uma coisa da empresa e da instituição que recebe, agora quando há participação de outras coisas (...) isso pomos no facebook e as pessoas têm conhecimento daquilo que nós fazemos. Agora outras promoções de (...) que ajudamos

uma instituição isso não, isso fica connosco porque acho que não tem que haver publicidade disso. (E5)

De entre as empresas entrevistadas, apenas uma comunica formalmente, quer internamente quer externamente, os apoios concedidos através de uma reunião anual com os colaboradores e divulgação das instituições beneficiárias no site da empresa, de acordo com o referido pela empresa:

(...) nós temos uma reunião anual que é feita sempre em janeiro e quando comunicamos aos trabalhadores a estratégia, os objetivos que estão delineados pá empresa, também são comunicadas (...) que instituições é que (...) a (...) apoia, portanto, que eles também gostam de saber, não é? gostam de participar. E, por outro lado, (...) no nosso site também estão publicitadas, portanto eles sabem quem são. (E12)

No extremo oposto encontra-se a empresa E15 que admite não comunicar de todo, quer internamente quer externamente, que refere, “não, não. Talvez porque a nossa atenção não tá pr’ aí virada, portanto isto aparece como algo acessório (...) não há aqui nada de estratégico, no fundo.” Através desta citação, é possível perceber que a motivação inerente aos apoios tem que ver com a sensibilidade à causa e não com os benefícios que daí possam advir.

5.2.1.5. Critérios de Seleção das OSFL

No caso de haver vários pedidos de apoio, são vários os critérios de seleção apontados pelas empresas entrevistadas nomeadamente, o fator geográfico (a nível concelhio), tipo de organização/causa e sua importância, como refere uma das entrevistadas: “naturalmente que elencamos algumas que consideramos prioritárias e é aí que efetivamente aparecem as nomeadamente as instituições de solidariedade social (...) nomeadamente que têm infância” (E3); a pessoa que faz o pedido de apoio; associações reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem, credibilidade e boa gestão como refere uma entrevistada:

Nós tentamos ser sensíveis a quem nos vem pedir, por exemplo às vezes são colaboradores nossos (...) e depois damos a instituições (...) que nós conhecemos e sabemos para onde vai o respetivo dinheiro, não é? Pronto. Sabemos que o dinheiro não vai ser gasto (...) malgasto pronto, (...) tentamos sempre dar a quem nós achamos sabe governar, não é? (...). (E5)

A real necessidade de apoio através da disponibilização de relatório de contas, é também apontada por uma das empresas, conforme refere: “(...) há instituições que (...) não têm qualquer problema em mostrar-nos as contas (...) são transparentes (...) e isso ajuda a (...)”

que nos apoiamos com mais, pronto, consciência. Eu acho que estas empresas ao serem transparentes também elas próprias são merecedoras de apoio.”

No caso particular de algumas empresas, enquanto fornecedoras deste mercado, a concessão de apoio surge quase por obrigação da empresa pela relação comercial estabelecida num plano principal, conforme refere: “por norma quando são nossos clientes (...) portanto aí torna-se muito mais fácil porque temos quase obrigação entre aspas de ajudar (...).” (E7)

Um outro fator de critério de seleção assenta em quem faz o pedido, tal como expõe a empresa E11:

(...) a importância da causa e aquilo que é (...) a proximidade (...) ao problema, proximidade até numa perspetiva (...) geográfica (...) às vezes porque o pedido nos chega por alguém que, que não é fácil nós também deixarmos de valorizar, imagine (...) depende de quem faz o pedido (...).

Todas as empresas entrevistadas referem apoiar, primeiro, organizações do concelho onde estão sediadas e, algumas apenas consideram outros concelhos em função da causa a que se destina o apoio, como refere uma das entrevistadas: “Primeiro por exemplo, o carácter é geográfico, se aparecer aqui uma instituição d’ Aveiro, eu não vou dar. A não ser que seja, calma, dependendo do que é, mas se for o quotidiano, não vou.” (E8)

5.2.1.6. *Motivações associadas às práticas e projetos responsabilidade social*

A sensibilidade para as causas sociais, as necessidades financeiras das organizações, o espírito solidário e responsabilidade social, cívica e moral, são evidenciados pelas empresas entrevistadas como sendo fatores de motivação para as práticas e projetos de responsabilidade social, conforme refere uma entrevistada: “é algo que está dentro de cada um de nós aqui que temos sensibilidade para ter (...) a consciência de que é importante apoiar e daí também o nosso envolvimento.” (E1), e evidenciado por outra das entrevistadas: “é perceber que as empresas que crescem (...) com os seus clientes, mas sobretudo com os seus colaboradores (...) e que no fundo a sociedade, é devolver um pouco à sociedade aquilo, os lucros que a empresa vai tendo, dalguma forma é isso, é um bocado devolver a quem nos ajuda, não diretamente, mas indiretamente no meio que se insere.” (E3).

Curiosamente, apenas uma das empresas entrevistadas apontou os benefícios fiscais como motivação para o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, o que poderá estar relacionado com o tipo de apoios concedidos e os valores dos donativos em dinheiro, dados que os benefícios fiscais são proporcionais, ou seja, no caso de a empresa fazer donativos em espécie ou fizer pequenos donativos em dinheiro, os benefícios fiscais serão nenhuns e pouco significativos, respetivamente, como refere a entrevistada:

“Há várias motivações quando as pessoas apoiam este tipo de instituições, portanto, nós temos benefícios fiscais com esses apoios, que nos vão reduzir os custos, não é? mas nós

não devemos ver só por esse âmbito, acho que nós temos que ver que temos responsabilidades perante a sociedade, cívicas, morais...” (E12)

Destacam-se igualmente três empresas que referem que a motivação também se prende por querer dar respostas positivas por serem pessoas conhecidas a solicitar apoio, como refere: “Mas o que faz a gente ajudar é o espírito e (...) conhecer as pessoas e as pessoas requisitarem-nos e as pessoas não ficarem sem (...) qualquer coisa, sem uma ajuda, sem alguma ajuda.” (E10) ou ainda por serem pessoas a quem reconhecem mérito por dirigirem voluntariamente estas OSFL, conforme comenta a empresa E8:

Têm muito mérito olhe, a maior parte das direções, a maior parte ou grande parte ou senão todas, as direções dessas organizações sem fins lucrativos tão lá por carolice, eles não ganham nada por estarem na direção (...) muitos por exemplo eu acho que eu era incapaz, podendo, era incapaz de dizer que não a um donativo ou a uma instituição pedida por uma pessoa que lá está, sem ganhar nenhum e a vestir aquela camisola.

Constata-se que algumas empresas encaram o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social como fazendo parte da sua essência, do seu ADN, conforme referido pela entrevistada:

(...) tem a ver com a génese (...) da empresa e com os valores da empresa e dos primeiros fundadores e das pessoas que hoje...lideram a empresa e portanto, nós (...) as pessoas (...) as pessoas normais são por norma animais sociais e que não pensam só nelas pensam nas outras, pensam naquilo que a sociedade precisa e portanto a (...) eu diria que vai muito da nossa...faz parte de do nosso ADN (...) não virarmos as costas a...causas sociais (...) que consideramos importantes. (E11)

Importa referir que uma das empresas, cujo mercado são essencialmente as OSFL's, acrescenta ao espírito solidário, uma motivação comercial. De certa forma, encara a sua colaboração como algo natural e óbvio, dado que contribui indiretamente para a sustentabilidade da sua própria empresa, conforme refere:

(...) obviamente não nos ficaria bem não estar a apoiar um cliente que nos apoia o ano inteiro, não é? Pronto (...) isso leva-nos constantemente a apoiá-los porque se eles estiverem bem e se eles conseguirem levar a cabo as iniciativas que fazem de angariação de fundos, nós também vamos estar bem obviamente, e depois toca-nos também o espírito solidário (...). (E2)

Este resultado sugere, também aqui, uma oportunidade para que as OSFL's desenvolvam as suas relações com fornecedores e apelem à necessidade da sua colaboração, dado que também elas contribuem para que exista uma relação comercial.

5.2.1.7. Vantagens das práticas e projetos para as empresas

É consensual entre as empresas entrevistadas que a satisfação em ajudar e a satisfação dos colaboradores em trabalhar numa empresa solidária, são as principais vantagens que advém do desenvolvimento de práticas e projetos de responsabilidade social, como refere uma das entrevistadas: “não tem um retorno que não seja o da satisfação de ajudar e o sentir dessa responsabilidade social, pelo menos não o é feito com o objetivo de termos retorno disso.” (E3) e conforme refere a E11:

Ora bem...as vantagens se calhar (...) não são do deve e do haver, não tão nessa escala de de de euros, estão eventualmente também numa escala aqui de valores e de alguma satisfação que (...) as pessoas que trabalham na empresa (...) desde os seus gestores até (...) a todos os colaboradores em diversas funções (...) pode ter a ver com a satisfação que essas pessoas têm por saber que a sua organização está envolvida em algo (...) nobre (...) importante, que apoie os outros (...).

Algumas acrescentam ainda a imagem corporativa para o mercado e as vantagens fiscais, “Em termos (...) materiais (...) há a fiscalidade dos donativos (...) não é por aí, não é esse o motivo que a gente faz (...). As vantagens é nos sentirmo-nos bem, olha dentro da nossa parte de responsabilidade social (...) na sociedade, não é?” (E8) e conforme comenta a E12:

Claro! (...) já falei nas fiscais, não é? Depois também há a questão da reputação, não é? e da credibilidade, que (...) uma empresa quando apoia as instituições transmite uma imagem pro mercado de credibilidade, de responsabilidade social (...) no fundo reforça a sua imagem institucional perante o mercado, portanto, eu penso que isso também tem a sua importância.

De acordo com os dados recolhidos, as vantagens percebidas parecem sugerir a importância que assumem as práticas e projetos de responsabilidade social nas empresas, quer internamente, na medida em que satisfaz e motiva os próprios colaboradores e externamente, ao nível da construção da imagem corporativa podendo traduzir-se numa vantagem competitiva.

5.2.1.8. Importância atribuída ao agradecimento e reconhecimento públicos

As empresas entrevistadas consideram o agradecimento importante, embora cerca de metade das entrevistadas não considere importante que esse agradecimento e reconhecimento sejam tornados públicos, na medida em que não é isso que os move, como refere uma das entrevistadas: “Eu penso (...) que só o facto (...) das instituições (...) nos dizerem muito obrigado por estarem connosco, pra nós é o suficiente, não precisamos de nem de ir pr’ os jornais dizer o que fazemos porque não é isso que nos move, no apoio às instituições.” (E12) assim como se destaca o que refere a empresa E13:

Não, nunca considerei (...) não considero interessante a ingratidão, mas depois o reconhecimento público não é (...) não deve mover ninguém (...) não deve ser esse o escopo de quem dá, deve ser a motivação deve ser mesmo (...) emotiva, do coração, não deve ser à espera de nenhum reconhecimento.

Já a empresa E8 não demonstra ter preocupação em receber feedback do resultado do apoio concedido, pelo facto de ter em consideração a reputação da OSFL no momento de decisão em conceder o apoio, conforme evidencia:

Não nos temos preocupado com isso (...), porque já quando damos, é porque acreditamos como eu disse há bocadinho, é porque acreditamos na boa intenção das pessoas e (...) se nada consta em desabono das pessoas ou pelo contrário, ou se consta que as pessoas estão a fazer um bom trabalho e estão a melhorar, a gente a quem damos, tem corrido bem. (...) agora quando sabemos também de antemão que há alguma coisa mais nublada aí também já retraímos, já fazemos a seleção antes.

As restantes entrevistadas referem que se sentem satisfeitas no caso de existir esse agradecimento e reconhecimento públicos, como evidenciado por uma das empresas: “eu considero o reconhecimento e agradecimento público são sempre importantes porque nós ficamos satisfeitos com isso (...)” (E10) contribuindo assim para a criação de imagem socialmente responsável da empresa, conforme refere a entrevistada:

sim, sim (...) quando uma empresa tem uma (...) ação de responsabilidade social e (...) fica fechada dentro das nossas 4 paredes (...) quem está de fora não...acha que aquela empresa é uma empresa fechada, não ajuda a comunidade, e o reconhecimento público pode ser uma maneira (...) de fazer cair as barreiras entre uma empresa e a comunidade, e serem reconhecidas de parte a parte de como...uma mais valia para ambos (...) a empresa não consegue viver sem as pessoas da comunidade e a comunidade pode ver na empresa

um parceiro para a...promoção de um bem social (...) de uma comunidade mais responsável (...). (E14)

Pesa embora não entendam como relevante ou essencial, mas na eventualidade do agradecimento e reconhecimento serem tornados públicos, as empresas E10 e E11 consideram que pode ser interessante para a OSFL, ao nível da captação de fundos, funcionando como uma espécie de comportamento por imitação, como refere:

Devo-lhe dizer que nunca o fazemos pa ter reconhecimento ou agradecimento público, fazemo-lo porque nos dá satisfação e porque queremos quando, quando eventualmente ele é público, quando é do conhecimento público que apoiámos é para gerar efeito imitação, é para que outros digam “Eh pá a (...) fez, vamos também fazer. (E11)

A empresa E10 demonstra partilhar desta opinião, revelando que ela própria iniciou o desenvolvimento de práticas de responsabilidade com a comunidade por ter percebido que outras empresas o faziam:

eu acho que pode ser tornado público e deve ser tornado público, porque isso ajuda (...) até a que no futuro haja mais pessoas (...) ou mais empresas que que possam apoiar, porque por vezes, eu (...) criámos também esse espírito porque a gente viu que outras empresas, quando há alguma coisa que é preciso ajudar, vimos empresas a colaborar e isso também nos leva a dizer a entrar na naquela onda de eh pá isto realmente as outras empresas ajudam, se a gente tem possibilidades também não devemos de ajudar? (...). (E10)

Uma das entrevistadas sugeriu formas de agradecimento e reconhecimento públicos que consideram importante, dependentes de quem faz esse mesmo reconhecimento, como refere:

(...) depende de quem é que faz esse reconhecimento, não é? pode ser uma câmara municipal, pode ser uma associação da comunidade que decidiu entregar um prémio a uma empresa, pode ser uma publicação realizada por uma associação industrial onde reconhece as 10 empresas mais amigas da comunidade daquele ano (...) (E14)

5.2.1.9. Benefícios esperados

A maioria das empresas envolvidas no estudo, não almeja benefícios para a empresa como contrapartida da sua colaboração com as OSFL's, mediante o referido por uma das entrevistadas: “a nível de benefícios...não pensámos nisso (...) não pensamos nisso, não, não há muito a dizer, nunca pensámos nos benefícios.” (E14). Afirmando, na sua grande maioria,

que o que esperam é contribuir para a realização e felicidade das pessoas, de acordo com a entrevistada: “não penso que isto seja uma moeda de troca pra nada (...) é o benefício de nos sentirmos solidários com outros seres humanos e nos sentirmos mais plenos com outros seres humanos e (...) não vejo que seja um benefício económico, é um benefício emocional (...)” (E13) bem como contribuir para o bom funcionamento das instituições, conforme partilha a empresa E5:

(...) ver que as pessoas tão realizadas e que as instituições tão a funcionar e que vale a pena investirmos, que o dinheiro não foi em vão, porque lá está a contrapartida pra nós não estamos à espera mas (...) se nos virmos que realmente o nosso contributo foi válido acho que, pronto tá bem empregue (...).

Algumas empresas referem não entender os benefícios fiscais como significativos ou fator de motivação, apesar de os referenciar, conforme é possível constatar pela citação de um dos entrevistados: “não procuramos qualquer benefício (...) eu sei que existe a lei do mecenato (...) quando temos oportunidade de inserirmos isso (...) contabilisticamente sim, mas às vezes (...) o nosso sistema fiscal (...) não é assim tão benéfico quanto isso dependo (...) do apoio que se está a dar.” (E1), e ainda com refere outra entrevistada:

esse valor é deduzido, mas também não serve quase pra nada. É uma despesa, é deduzido, mas não serve pra nada (...) eu se der 100€ a uma instituição e puser o recibo pouco benefício vou tirar disso, é embora se tire algum benefício possivelmente, mas esse benefício também não é visível. (E10)

Uma das entrevistadas, e de destacar por curiosamente ser a única a referir este facto, acrescenta as contrapartidas oferecidas pela Instituição como um possível benefício esperado, defendendo que facilita a relação empresa-OSFL, como refere:

(...) há instituições que também nos oferecem contrapartidas (...) eles ao pedirem-nos o apoio também tinham contrapartidas pra nos oferecer, que é interessante e no fundo, facilita um bocado este intercâmbio entre empresa-instituição. (...) celebrámos lá os nossos 30 anos (...) usufruímos desse espaço...combinámos um preço com eles, eles trataram-nos das refeições, trataram-nos da animação, eles no fundo fizeram-nos um caderno de encargos (...), portanto isto é um tipo de colaboração e de parceria que pode haver entre empresas e instituições que eu acho muito interessante. (E12)

Os resultados sugerem que a maioria das empresas entrevistadas prossegue as suas práticas tendo por base uma motivação ligada à causa e ao espírito solidário, e por esse motivo não

conseguem identificar benefícios das mesmas a não ser os emocionais, intimamente relacionados com a satisfação por apoiar uma causa/organização.

5.1.1.10. Relação empresa-OSFL

As informações obtidas nas entrevistas, permitem constatar que a maioria das relações empresa-OSFL são informais e de carácter pontual, como refere uma das entrevistadas, “temos várias que apoiamos pontualmente, é como há bocado falei, (...) pronto apoiamos pontualmente não temos nenhum contrato firmado.” (E6) contudo, e apesar de não estar protocolado, muitas das entrevistadas acabam por apoiar anualmente as mesmas organizações, de acordo com outra entrevistada:

(...) quase todas as instituições têm atividades anuais e precisam anualmente de dinheiro, ou (...) quando fazem uma atividade qualquer, eh pá podes ajudar, no caso das instituições, não é? (...) e então quase, no fundo é sem haver nenhuma fidelidade, fidelização nem nenhum vínculo, (...) quase todos os anos a gente arranja sempre algum (...). (E8)

Destacam-se quatro empresas que desenvolvem relações formais com OSFL, nomeadamente E7, E11, E12 e E16. A empresa E7 tem uma relação de patrocínio com uma OSFL de âmbito cultural com a qual tem protocolo, como refere: “(...) temos um protocolo para patrocínio com a (...) mas não é uma IPSS, é uma associação cultural (...) e depois temos variadíssimas instituições que apoiamos pontualmente, mas sem protocolo.” (E7), traduzindo-se numa relação de mais valia para a empresa por ver a sua marca divulgada nas campanhas e comunicações externas da entidade beneficiária e consequentemente para esta, pela obtenção de financiamento. As relações de filantropia corporativa são desenvolvidas pela E12, de acordo com o que refere: “(...) nós temos cerca de 6 ou 7, são as que estão publicitadas no site, que temos acordos com elas pr’a anualmente fazermos um apoio, depois há aquelas situações pontuais que nós temos que (...) analisar caso a caso, não é?” (E12). Já a empresa E11 desenvolve uma relação de promoções conjuntas com uma OSFL, trabalhando juntos para apoiar uma causa específica, a integração de colaboradores portadores de deficiência na empresa, citando a entrevistada: “temos uma parceria estreita com a admissão de colaboradores com algum tipo de deficiência na nossa organização, já temos duas pessoas a trabalhar connosco nesses, portanto nesses moldes”. A empresa E16, por sua vez, tem uma fundação corporativa com o objetivo de gerir os seus objetivos filantropos, cuja área de apoio é atualmente a educação, conforme revela: “não sei se sabe, mas 92% do capital da empresa (...) são detidas pela Fundação (...) e foi decidido que os apoios são dirigidos à área da educação, através da atribuição de bolsas...”.

Os resultados sugerem que as microempresas e PME's tendem a desenvolver relações que se caracterizam por apoios pontuais e informais, e as grandes empresas a desenvolver relações formais com as OSFL.

5.1.1.11. Motivações setor empresarial

É consensual entre os entrevistados que a motivação do setor empresarial em colaborar com as OSFL tem que ver com a sensibilidade e empatia de quem gere as empresas, “(...) eu penso que é sensibilidade de cada pessoa que está a gerir a empresa porque pode ser sensível ou porque faz parte daquela instituição ou porque aquela instituição diz-lhe alguma coisa até se calhar desde infância (...)” (E5) e ainda de acordo com a empresa E10:

(...) as pessoas, é o espírito das pessoas que estão à frente dessas empresas e a possibilidade, também (...) a sensibilidade deles em relação a alguns problemas da sociedade, não é? e a possibilidade económica que as empresas têm, mas parte muito do espírito (...) no fundo, as empresas não é o nome da empresa que ajuda, é as pessoas que tão à frente delas é que gostam de ajudar e colaborar, não é? (E10)

Assim como no estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997), os resultados deste estudo sugerem que a principal motivação é puramente filantrópica, razão pela qual as empresas não monitorizam nem formalizam as suas relações com o setor não lucrativo.

Grande parte também considera que os benefícios fiscais e a oportunidade de construção de imagem corporativa também estão no escopo dos apoios do setor empresarial, “(...) a maioria das empresas, em primeiro lugar, (...) são os benefícios fiscais, e em segundo lugar também vem a imagem de a tal imagem de credibilidade que se transmite pó mercado (...) que também é muito importante.” (E12), a empresa E5 considera as relações de amizade ao rol de motivações:

(...) outras empresas fora do nosso setor, porque nós temos uma relação particular porque nós somos fornecedores, não é? outras empresas que nem são fornecedoras, eu vejo mais pela questão de ou de amizade ou de projeção de marca e de nome, ou de até de ir buscar benefícios fiscais, é a forma como vejo basicamente os apoios que são dados por grandes empresas, até. (E2)

Uma das empresas considera que no caso das grandes empresas, estas utilizam estas práticas como ação de marketing, “pronto as grandes empresas às vezes utilizam isso é uma forma de publicidade, não é?” (E5), já a empresa E8 refere ainda que a necessidade de reconhecimento social de alguns está na base das motivações para a colaboração com o setor social, “Depois também há aqueles que dão e oxalá haja muitos vaidosos e em condições disso, porque há pessoas que têm necessidade de reconhecimento social, a pirâmide de Maslow é complicada!”

Assim, e pela seguinte ordem, o estudo revela que as motivações com mais expressão são a sensibilidade do gestor/CEO da empresa, os benefícios fiscais e a construção de imagem

corporativa. Quando questionadas acerca das suas próprias motivações, apenas uma referiu os benefícios fiscais, contudo, muitas delas associaram estes às motivações do setor empresarial, embora mais concretamente no caso das grandes empresas.

5.1.1.12. O futuro da relação empresa-OSFL

A grande maioria das empresas entrevistadas acredita na necessidade de um futuro mais colaborativo e participativo dado que haverá sempre necessidade de apoio por parte das organizações sem fins lucrativos, contudo, esse futuro será sempre dependente da economia nacional e da situação financeira das empresas.

(...) a minha empresa tem que estar bem pra eu poder ajudar os outros, donde se todas as empresas estiverem bem, que é a gente quer que esteja, a parte social da responsabilidade social também, penso, que há-de aumentar mesmo que não seja exponencialmente, proporcionalmente ao bem-estar das (...) empresas e à consciência (...) dos empresários, dos sócios das empresas, que é o que penso. (E8)

As dificuldades financeiras, mais associadas às PME's, constroem a disponibilidade para uma colaboração mais efetiva, colocando em dúvida um maior envolvimento destas no futuro, conforme comenta a empresa E7:

deveria ser! Muito embora, eu tenho algumas dúvidas no que diz respeito à (...) esse tipo de colaboração digamos assim, eu entendo que as empresas p'ajudar têm que estar bem (...) portanto (...) e o que se verifica é que há empresas e nomeadamente, se calhar mais as pequenas e médias empresas estão com bastantes dificuldades, (...) e isso limita também a possibilidade das empresas poderem ajudar mais, é óbvio que se vivêssemos dias melhores com certeza que o tecido industrial seria mais cooperativo (...).

A empresa E1 claramente defende que a função das empresas não se prende com o apoio às organizações sem fins lucrativos, responsabilizando o Estado por esta função, dado que já contribuem muito para a segurança social e em termos de carga fiscal:

o papel das empresas não é (...) contribuir para as IPSS's. O papel das empresas e já contribuem muito para o sistema da segurança social, não é? (...) já pagam muitos impostos, já estão tão sobrecarregadas fiscalmente que eu considero que é um caminho errado, portanto (...) as empresas pr'além de terem a carga fiscal, que têm ainda que terem de suportar custos de âmbito social quando contribuem e muito para a segurança social e

para (...) portanto outro (...) para o Estado no fundo, que é o responsável por (...) garantir esses serviços. (E1)

Esta opinião é igualmente partilhada pela empresa E8, dado que refere, por um lado ser um absurdo o Estado não assegurar os serviços de ação social, mas por outro lado, perceber que este não tenha capacidade para tal:

(...) isto é uma, é uma estupidez porque eu acho que o Estado é que devia ser responsável por tratar das pessoas derivado aos impostos que tem, mas também sabemos, princípio do prazer princípio da realidade, também sabemos (...) que o Estado não tem capacidade para acudir, não tem estrutura ou não tem dinheiro. (E8)

Contudo, e apesar de atribuírem esta função ao Estado, é importante referir que estas empresas colaboram com as OSFL da sua envolvente.

Segundo as empresas E1, E5, E13 e E14, o Estado deveria envolver-se mais e criar iniciativas que visassem o incremento da colaboração das empresas, em que ambas as partes, empresas e OSFL, saíssem beneficiadas da relação colaborativa, tais como o aumento de benefícios fiscais, entre outros, conforme espelha o testemunho seguinte:

Acho bem que o Estado se efetivamente considere que não tem capacidade (...) de apoiar as IPSS's e quer fazer isso por via das empresas então que crie uma figura fiscal que de forma a não sobrecarregar as empresas (...) o sistema fiscal não é muito benéfico na, a lei do mecenato não está assim tão bem (...) desenvolvida ao ponto (...) de aliciar muito as empresas na sua contribuição para a área social acho eu. (E1)

Também a empresa E13 deixa no ar a existência de um caminho por explorar que cabe ao estado percorrer, em prol da criação de iniciativas que promovam a colaboração das empresas:

Na minha opinião (...) e portanto, eu prevejo que, se que me podia dizer assim, podia haver iniciativas ou promoção de parcerias mais interessantes que o estado poderia fazer, que beneficiaria quer as empresas quer (...) a as, isso haveria um mundo de coisas pra fazer na minha opinião, mas um mundo mesmo. Isso seria útil pra ambas (...). (E13)

Por outro lado, a empresa E12 considera que as instituições podem oferecer diversas contrapartidas no sentido de potenciar as relações de parceria no futuro:

(...) eu penso que eu acabei de referir há pouco que (...) estas parcerias que as instituições podem oferecer às empresas são interessantes, há instituições que até estão certificadas

pr'a dar formação e aí pode entrar uma parceria com as empresas que as apoiam, outras que têm espaços onde a gente pode fazer reuniões, onde pode dinamizar sei lá *team buildings*, é por aí que eu vejo a participação e a parceria entre empresas e instituições.

Importa realçar o testemunho, porventura curioso, da empresa E6 que, depois de ter sentido dificuldade em aplicar projetos no âmbito da promoção da saúde com recurso à tecnologia nas próprias OSFL, considera que estas são complicadas e algo fechadas, o que dificulta a relação de parceria, que vá além do simples pedido de apoio financeiro, “Não sei, as IPSS's, as instituições também às vezes são um bocado complicadas (...) sim, há um obstáculo muito grande quando nós queremos fazer qualquer coisa porque [eh pá agora vêm estes da tecnologia sabem lá alguma coisa disto, vêm aqui perturbar-nos]”. (E6)

Quando questionada sobre o futuro da relação empresa-OSFL, é perceptível alguma indignação quanto à abordagem das OSFL, “Eu acho que, pronto, podia haver muita coisa a fazer, agora a própria IPSS tem que ir à procura, tem que querer e tem que dizer ok, vamos lá tenho aqui um projeto vou aqui às empresas p'ajudar, não é pedir dinheiro eh pá eu não sei o que é que é feito ao dinheiro.” (E6)

5.2.2. Discussão

Os resultados do presente estudo confirmam o apoio pontual e informal das empresas, evidenciado no estudo anterior, na forma de donativos em dinheiro ou em espécie, com uma maior predisposição das empresas em colaborar, através de bens ou materiais relacionados com a sua área de negócio e atividade. O estudo confirma ainda, tal como o anterior, que as empresas apoiam em função das solicitações e não fruto de uma política social corporativa, o que poderá justificar o facto de as empresas não considerarem estes valores alocados à rubrica de patrocínios/donativos no seu orçamento anual.

O estudo evidencia que as OSFL's abordam as empresas através de vários canais, nomeadamente e-mail, telefone, carta e pessoalmente. Este último parece ser o mais utilizado, no caso das PME's ou tratando-se de empresas sediadas na zona geográfica de intervenção da organização, dada a existência de contacto privilegiado com os próprios empresários ou colaboradores das empresas, confirmando os resultados do estudo anterior. Esta parece ser uma abordagem eficaz, na medida em que as empresas têm em consideração quem faz o pedido, no momento de decisão, segundo sugere o estudo.

De acordo com os resultados do presente estudo, as empresas não comunicam externamente os apoios concedidos, deixando essa comunicação ao critério das organizações beneficiárias. Esta ausência de comunicação por parte das empresas, parece estar relacionada com a intenção de não querer atrair mais pedidos vindos de outras OSFL's ou, no caso de se tratar de apoios concretamente à área socio caritativa, entenderem que não devem ser objeto de publicitação. Apesar de não comunicadas externamente, as empresas comunicam internamente, de acordo com o que sugerem os resultados, possivelmente pelo facto de ser

potenciador de incremento da motivação dos colaboradores e benefícios para a cultura da empresa, um dos benefícios apontados por Jenkins (2006).

Assim, as empresas parecem entender esta comunicação como potenciadora de satisfação nos seus colaboradores e fomento da sua própria participação nas atividades, sendo este o impacto organizacional percebido pelas IPSS's no estudo anterior.

As empresas, de acordo com o presente estudo, e dado o elevado número de pedidos de apoio que surgem, naturalmente, optam por apoiar segundo alguns critérios, e pela seguinte ordem: fator geográfico, nomeadamente ao nível concelhio; tipo de organização/causa e importância; quem faz o pedido; organização com reputação, credível e transparente, instituição com a qual têm relação comercial. Os dados recolhidos apontam para que as empresas apoiam maioritariamente organizações/causas locais, em função do tipo de projeto e sua importância (Sargeant & Stephenson, 1997). Os critérios tidos em conta pelas empresas realçam ainda a importância de comprovada boa gestão através da disponibilização de elementos contabilísticos pois segundo Melendéz (2001), as OSFL's devem operar com elevado grau de transparência, a fim de assegurar a confiança pública essencial para o desempenho das suas missões. De acordo com Trussel e Parsons (2007) a eficiência, estabilidade financeira, informação disponibilizada e reputação da OSFL são particularmente importantes com potencial impacto direto nos donativos, sendo estas evidenciadas por algumas das empresas participantes no presente estudo, contudo, aparentemente não se parece traduzir numa primeira linha de preocupação ao nível primeiros critérios de seleção de OSFL's, para a maioria, possivelmente por já estar subjacente ao critério de apoiar aquelas que são locais, pelo facto de serem conhecidas e reconhecidas pelo seu trabalho e pelo contacto próximo com quem faz o pedido. Assim, o estudo sugere que as OSFL's deverão solicitar apoio corporativo junto da envolvente empresarial e, apenas em casos cuja causa o exija/permita, estender essa solicitação a outras áreas geográficas. O estudo também sugere que, de certa forma, a possibilidade de identificar e pedir apoio a pessoas conhecidas dos doadores para que façam o pedido com as OSFL's, poderá ser uma tática de sucesso para a atribuição de apoio.

As motivações das empresas evidenciadas no estudo, parecem estar em concordância com as motivações referidas pelas IPSS's (estudo 1), embora acrescentem outras. Assim, o que leva a empresa a doar, e por ordem de importância, é: a sensibilidade para as causas sociais; comprovadas necessidades financeiras das OSFL's; o espírito solidário; responsabilidade social, cívica e moral; devolver indiretamente à comunidade parte dos lucros; relação de proximidade com quem faz o pedido; faz parte do ADN da empresa e por fim, motivação comercial. De realçar que esta última motivação enunciada, aplica-se ao caso concreto das empresas fornecedoras deste mercado. Os resultados quanto às motivações parecem permitir caracterizar estas empresas como filantrópicas, conforme estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997). O estudo sugere que existe uma certa consideração quando os pedidos são feitos por dirigentes das OSFL's, por se entregarem a uma organização de forma totalmente voluntária e desprovida de interesses, bem como quando são feitos por colaboradores da empresa. De acordo com Sargeant e Stephenson (1997) sendo a

sensibilidade à causa o que leva a que a maioria das empresas colabore, as OSFL's devem usar os mesmos apelos emocionais que usariam com doadores individuais, na comunicação com potenciais empresas. Ainda segundo o mesmo autor, o facto de muitas empresas referirem a responsabilidade social como fazendo parte do seu ADN sugere novamente que os apelos emocionais permanecem os mais prováveis de serem bem-sucedidos na solicitação de apoio corporativo. Assim, os resultados evidenciam que as motivações são maioritariamente filantrópicas, sendo, possivelmente, esta a justificação para que as relações com as OSFL não sejam monitorizadas e avaliadas (Sargeant & Stephenson, 1997). O estudo confirma ainda a existência de empresas que não apoiam OSFL pelo facto de não se poderem dar a esse luxo (Sargeant & Stephenson, 1997) e não por falta de sensibilidade por parte dos seus sócios.

No que concerne as vantagens associadas às práticas de responsabilidade social, o estudo sugere que as empresas consideram, pela seguinte ordem, a satisfação em ajudar; a satisfação dos colaboradores em trabalhar numa empresa solidária; construção de imagem corporativa, vantagens fiscais e reputação da empresa. As vantagens percebidas parecem sugerir a importância que assumem as práticas e projetos de responsabilidade social nas empresas, quer internamente, na medida em que satisfaz e motiva os próprios colaboradores, quer externamente, ao nível da construção da imagem corporativa podendo traduzir-se numa vantagem competitiva, apoiando as vantagens enfatizadas por Balabanov, Balabanova, e Dudin (2015) ao nível da melhoria da imagem e percepção pública das empresas e melhoria da qualidade da relação com os stakeholders, neste caso, colaboradores.

Os resultados evidenciam satisfação das empresas quando estas são alvo de agradecimento, porém, enfatizam que não é isso que as move no apoio às OSFL's. Poucas foram as empresas que fizeram referência ao feedback da aplicação dos donativos, contrariando os resultados do estudo de Ritzenhein (2000) que sugere que os doadores dão especial importância às cartas de agradecimento e ao feedback quanto à utilização dos seus donativos, despoletando bons sentimentos nos doadores, sentindo-se apreciados, reconhecidos e necessários. Apesar de, segundo os resultados, as empresas não procurarem reconhecimento público, acontecendo, este pode ser benéfico para as próprias OSFL's, na medida em que pode potenciar a obtenção de donativos por parte de outras empresas.

Ainda que não procurem benefícios, o estudo sugere que as empresas dão especial importância aos benefícios não materiais, nomeadamente saber que estão a contribuir para a realização e felicidade das pessoas e funcionamento das OSFL, o que parece estar em consonância com a motivação maioritariamente filantrópica das empresas. Contudo, algumas também referem os benefícios fiscais e a imagem corporativa como benefícios das práticas de responsabilidade social.

O estudo sugere que, ainda que a maioria das empresas entrevistadas apoiem de forma pontual e informal, como já foi referido, muitas dão esses mesmo apoios anualmente às mesmas OSFL's, não existindo, no entanto, nenhuma relação formalizada e, portanto, sem compromisso. Algumas entrevistadas apoiam OSFL's mediante uma relação formal estabelecida, nomeadamente do tipo patrocínio, filantropia corporativa, promoções conjuntas e

fundação corporativa. O estudo sugere assim que, as micro e pequenas empresas tendem a apoiar de formal pontual e informal, enquanto que as médias e grandes empresas tendem a desenvolver relações formais com as OSFL's (Wymer & Samu, 2003).

As empresas envolvidas no estudo consideram que o setor empresarial é motivado pela sensibilidade e empatia de quem gere as empresas, os benefícios fiscais e a construção de imagem corporativa, no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social.

Quanto ao futuro das relações empresa-OSFL's, embora muitas considerem ser obrigação do Estado e não das empresas, o estudo sugere a abertura das empresas para que no futuro, havendo disponibilidade financeira, continuem a colaborar com as OSFL embora de forma pontual e informal, em especial no caso das PME's envolvidas no estudo, confirmando que estas tendem a ser mais vulneráveis às oscilações económicas pelo que o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, será mais dependente dos benefícios económicos das estratégias orientadas para a responsabilidade social, pois além das dificuldades colocadas pela conjuntura económica, as pequenas empresas tendem a ter escassos recursos de gestão e financeiros para empreender em atividades que vão além das preocupações relacionadas com a sobrevivência e rentabilidade dos negócios (Udayasankar, 2008). Parece sugerir ainda que, há espaço para que as OSFL's proponham novas formas de colaboração através da apresentação de contrapartidas interessantes para as empresas, desenvolvendo relações de valor acrescentado.

Por último, o estudo sugere ainda a existência de OSFL's que abordam as empresas com uma postura algo agressiva, vendo a sua colaboração como uma obrigação da empresa, dados os benefícios fiscais existentes como contrapartidas. Esta postura poderá eventualmente comprometer futuros donativos das próprias empresas e de outras a quem estas passem a palavra, pelo que não será uma boa estratégia de comunicação. Embora tenha sido apenas referido por uma das empresas intervenientes no estudo, é curiosa a falta de abertura de algumas OSFL's para a realização de projetos em conjunto com empresas, evitando o envolvimento destas na própria organização, continuando a solicitar donativos em dinheiro. Este tipo de postura poderá desenvolver um sentimento menos positivo na empresa, transmitindo uma imagem negativa das OSFL's e assim comprometendo futuras colaborações.

5.3. *Estudo 3 – Empresas doadoras do CSPVC*

5.3.1. *Análise de Conteúdo*

5.3.1.1. *Motivações associadas*

As empresas entrevistadas já se relacionam com o CSPVC há vários anos, sendo a mais longa de 20 anos com a empresa E10 e de 5 anos com a mais recente, a E9. O relacionamento iniciou de várias formas, tendo sido por convite da mesma no caso da empresa E12 “Pronto, na altura eles convidaram-nos para ir a uma sessão assistir (...) à criação da Liga dos Amigos e foi aí que nós conhecemos o Centro Social e Paroquial da Vera Cruz.” (E12) ou para realização

de serviços técnicos no caso da empresa E10, empresa sua fornecedora, ou ainda fruto de uma relação de proximidade com o gestor da empresa, conforme refere:

(...) o Eng.º (...) era o CEO da empresa e ele tinha uma relação próxima com o CSPVC...esta relação vem de há uns anos atrás e mantem-se...não é uma relação formal como lhe disse há pouco, não existe aqui uma obrigação de todos os anos haver um contacto, mas o que é facto é que vai acontecendo (...) e acho que há aqui uma relação de amizade, diria eu. (E16)

No caso da empresa E9, também fornecedora, a motivação prendeu-se com “a vontade de estar ligado a instituições do género para podermos socialmente poder também fazer alguma coisa.”

Assim, as empresas fornecedoras têm por base as motivações inerentes ao início da relação, portanto comerciais, contudo, também sentiram importante apoiar o CSPVC pela sua missão e objetivos. As restantes, foram abordadas pelo CSPVC para responder a uma ou outra necessidade de apoio pontual, sendo o espírito solidário e o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo CSPVC, o que os faz permanecer na relação.

De acordo com os dados recolhidos, as empresas E9 e E10 têm com o CSPVC uma relação comercial, em que apoiam através da redução do custo do serviço ou pontualmente através da oferta do mesmo; o CSPVC desenvolve, com a empresa E12, uma relação do tipo filantropia corporativa, de acordo com a classificação de Wymer e Samu (2003); já com a empresa E16, parece existir apenas uma relação baseada no estabelecimento de papéis de doador e beneficiário, tipicamente utilizada pelas OSFL's (Sanzo et al., 2015).

5.3.1.2. Fatores de sucesso no relacionamento

As empresas consideram que o principal fator de sucesso no relacionamento com o CSPVC é o bom relacionamento entre as partes, o trabalho desenvolvido com qualidade, complementado pelos apoios concedidos no caso das empresas fornecedoras, “é um cliente que é uma amizade e uma estima (...) portanto tem havido e da nossa parte, um fornecimento dum trabalho com qualidade e (...) d'algum apoio que fazemos no (...) apoio de condições, melhores preços etc. etc. pronto, tem sido isso.” (E10). Já as empresas E12 e E16, partilham da mesma opinião quanto à credibilidade, ao dinamismo e proatividade do CSPVC como sendo fatores de sucesso no relacionamento, “Eu julgo que é a credibilidade que esta instituição tem, o saber que é uma instituição muito ativa, proativa, que apoia várias áreas e que tem um papel muito interventivo na sociedade isso tudo leva a que nós saibamos que é uma instituição com quem nós devemos trabalhar.” (E16)

Eu penso que é uma das únicas instituições cá em (...) que abrange tantas valências (...) vão além (...) eles têm uma série de valências que eu acho que são muito importantes e não se vê muitas instituições a apoiar este tipo de atividades (...) admiro muito a diretora técnica pelo facto de ser uma pessoa muito proativa e dinâmica. (E12)

O reconhecimento do trabalho desenvolvido pela OSFL, a credibilidade, a dinâmica e as áreas de intervenção parecem ser os pontos de ignição da relação com o CSPVC, demonstrando que as empresas se associam ao CSPVC por ser uma OSFL de confiança e com uma imagem corporativa muito forte.

5.3.1.3. Comunicação Empresa-CSPVC

No caso das empresas fornecedoras, a comunicação de e para o CSPVC assenta na maior parte das vezes no contacto via e-mail e telefone, e caso necessário, em visitas presenciais, “o principal é o e-mail, o correio eletrónico, o principal. (...) formaliza mais as coisas, embora haja, eu faço algumas visitas à instituição sempre que eu acho que o assunto tratado através de e-mail mereça um complemento de uma conversa (...).” (E9).

Uma das empresas, caracterizando a comunicação entre as partes como pontual, demonstra ser interessante um possível encontro anual entre a empresa e o CSPVC, “não existe, como lhe disse, nenhum momento formal em que nos nós nos encontramos...podia existir uma vez por ano, mas não existe, é muito pontual.” (E16). No entanto, o oposto acontece com uma empresa em particular, a E12, em que esta recebe várias vezes a visita de elementos do CSPVC nas suas instalações, descrevendo este facto como curioso:

(...) geralmente, curiosamente, a diretora do centro costuma vir à empresa, à nossa empresa, juntamente com o padre da paróquia (...) geralmente vêm agradecer o apoio, por outro lado, também recebemos convites deles quando há inaugurações (...) feitas lá dentro de pronto, de projetos novos (...) quando precisamos de comunicar também usamos o e-mail (...) e é visitas, é mais isso. (E12)

De acordo com os resultados, é possível constatar que o contacto através de e-mail é mais utilizado no caso das empresas fornecedoras e outros tipos como as visitas são mais utilizadas com as restantes empresas, denotando-se um maior cuidado ao nível da comunicação.

5.3.1.4. Características chave do CSPVC

Os entrevistados consideram como características chave, a missão do CSPVC, a abrangência das áreas de intervenção desenvolvidas pela Instituição conforme refere uma das entrevistadas: “foi a abrangência de áreas que eu não conheço noutras instituições e que nós, acho que devemos valorizar este tipo de instituições que se dedicam (...) àquela classe mais desfavorecida pronto, (...) e eu acho que vejo muito carinho da parte do Centro Social e Paroquial da Vera Cruz (...) neste tipo de pessoas, isso pra nós acho que é um motivo que nos leva a apoiá-los (...).” (E12) e a imagem e posicionamento social desta, como outra entrevistada refere: “há um fator que é o principal que é (...) a posição social que o centro tem na cidade, porque é (...) é uma referência (...) as principais características penso que aquilo que é conhecida é uma instituição de rigor e de boa formação.” (E9).

Duas das empresas referem ainda que a credibilidade e valores são características que os motivaram a iniciar uma relação de colaboração com o CSPVC, “o facto de também conhecer a Paula Hipólito também me trouxe aqui mais segurança...parece-me ser uma pessoa com valores e nós também somos uma empresa com valores muito fortes e trabalhamos com empresas e instituições que mostrem também ter valores e serem íntegras...” (E16), demonstrando a importância da confiança.

5.3.1.5. Benefícios da relação Empresa-CSPVC

As empresas E9 e E10 referem como benefício da relação com o CSPVC o fator económico, fruto das vendas e prestação de serviço, bem como a publicidade inerente ao facto de prestarem serviço a uma Instituição de referência, angariando novas OSFL como clientes, “(...) benefício económico, como é óbvio, que a gente todos os trabalhos que lá fazemos não oferecemos tudo (...) portanto, há vantagens de estar bem relacionado com empresas e instituições porque fazem publicidade a isso...” (E10). Nestes dois casos, os benefícios materiais, vendas e publicidade, são claramente os prosseguidos.

A empresa E12, por outro lado, afirma não pretender mais valias da relação, sentindo-se grata por saber que colaboram com uma Instituição merecedora do seu apoio, “Não estamos à espera de mais valias disto, basta-nos reconhecer que eles que merecem o nosso apoio.” (E12), ou ainda como refere a E16, “o retorno é digamos que moral, é o saber que nós podemos ajudar e que isso permite-nos ter bons sentimentos (...), o retorno é a satisfação por ajudar, por saber que estamos a fazer o bem entre aspas, estamos a contribuir para ajudar as pessoas...”.

Desta forma, os resultados apontam para que as empresas não fornecedoras pensem nos benefícios como sendo não materiais, ao nível da satisfação.

5.3.1.6. Motivações para manter a relação no futuro

As motivações assentam essencialmente na credibilidade e valores associados ao CSPVC, “Os valores, sim (...) saber que as pessoas que lá trabalham têm um objetivo nobre que é ajudar, saber que são pessoas íntegras, saber que o propósito é dar melhores condições de vida às pessoas que ali estão, no fundo é isso que nos leva a querer continuar a trabalhar com eles” (E16). Interessante foi a informação recolhida junto de uma das empresas que referiu que o seu filho irá integrar a direção do centro efetivando ainda mais a relação de colaboração entre as partes, “um filho meu que está aqui na empresa vai agora para a direção do Centro Social e Paroquial da Vera Cruz, acho que também é um meio de nós apoiarmos ainda mais a instituição, pronto, acho que maior prova de credibilidade não podemos (riso) não podemos ter, não é?” (E12). A entrevistada refere ainda que sempre que possível e necessário, intercede em favor do CSPVC na medida em que tendo conhecimento de que alguma entidade vai prestar apoio monetário, nomeadamente na corrida organizada pela empresa E16, “sempre que possível e sei, faço uns contactos para ajudar o Centro, por exemplo, ali na corrida solidária da (...)” (E12), promovendo uma comunicação positiva acerca do CSPVC aos seus pares.

Em suma, o sucesso das relações desenvolvidas, especificamente no caso das empresas E12 e E16, dado não existir relação comercial, assentam no desenvolvimento de relações com base em confiança, compromisso, satisfação e envolvimento (no caso concreto da E12); empatia pela missão e alinhamento de valores entre as organizações; comunicação oportuna e frequente e, criação de valor (Murphy & Arenas, 2010) em ambos os intervenientes das relações.

5.3.2. Discussão

O estudo desenvolvido com quatro empresas que se relacionam com o CSPVC permite caracterizá-las como sendo de longo prazo, na medida em que a mais duradoura tem 20 anos e a mais recente, 5 anos. Importa evidenciar a existência de dois tipos de relações, nomeadamente, **relação comercial e relação empresa-OSFL**.

O estudo permitiu identificar a existência de relações comerciais com duas das empresas suas fornecedoras de bens e serviços. O início da relação teve uma motivação comercial, mantida ao longo do tempo, fruto do bom relacionamento e amizade entre as partes, fornecimento de um trabalho desenvolvido com qualidade e de algum apoio que concedem, nomeadamente ao nível de condições vantajosas em termos de preços, associando estes fatores a fatores de sucesso no relacionamento. A comunicação de e para o CSPVC acontece na maioria das vezes através de contacto telefónico e e-mail, existindo visitas à organização, caso se revele necessário. Estas empresas obtêm com esta relação benefícios materiais ao nível económico, no que concerne as vendas e, ao nível da publicidade feita pelo próprio CSPVC, permitindo-lhes a angariação de novas OSFL como clientes, dado que estas veem a organização como referência na região de Aveiro, onde o rigor e a boa formação de quem lá trabalha, são percebidas como as suas características chave. Para estas empresas, a motivação para permanecer nesta relação prende-se com dois fatores, por um lado, querer estar associados a uma organização de referência e, por outro lado, manter ou melhorar a qualidade do serviço prestado.

No que concerne as restantes empresas, existe entre o CSPVC e uma das entrevistadas uma relação baseada no estabelecimento de papéis de doador e beneficiário, sendo que com a outra empresa, o estudo sugere ser uma relação do tipo filantropia corporativa, de acordo com a classificação de Wymer e Samu (2003). Ambas as relações iniciaram por iniciativa do CSPVC, pela existência de uma relação de proximidade com o CEO da empresa em um dos casos, e por convite para inauguração de um projeto da organização, no outro caso. As empresas encontram na credibilidade, dinamismo e proatividade do CSPVC, os fatores de sucesso da relação que mantêm com esta. Assim, o estudo sugere que as empresas se associam ao CSPVC por ser uma OSFL de confiança e com uma imagem corporativa muito forte, com uma missão e áreas de intervenção com as quais se identificam confirmando assim a confiança e comprometimento como variáveis chave para o sucesso do marketing relacional segundo Morgan e Hunt (1994). Ao contrário da comunicação pontual evidenciada por uma das empresas, e de acordo com os resultados, é possível constatar um maior investimento em

comunicação na relação de filantropia corporativa, na medida em que a comunicação é mais presencial e frequente, promovendo a qualidade da relação, assim como pelo facto de lhes ser enviado sempre o relatório de contas e convites para eventos, num ato de transparência rumo à consolidação da confiança e comprometimento já percebidos. O estudo sugere que as empresas identificam os benefícios como não materiais, ao nível da satisfação e gratidão por ajudar uma OSFL íntegra e com reconhecidos valores, evidenciando a sua importância em detrimento dos benefícios materiais, o que vem confirmar o postulado pelo modelo de MacMillan, Money, Money, e Downing (2005). O estudo sugere que as empresas se sentem motivadas pela credibilidade, missão e valores do CSPVC para permanecerem na relação. Assim, os resultados enfatizam a existência de confiança, uma das variáveis analisadas por Naskrent e Siebelt (2011) na retenção de doadores, bem como a importância do alinhamento da missão e valores entre as duas organizações referido por Murphy e Arenas (2010) como uma dimensão-chave para o sucesso das relações. O estudo também sugere a possibilidade de uma forma de colaboração das empresas, através da atração destas para integrarem os órgãos sociais, nomeadamente as direções das OSFL e assim, contribuir com o seu *Know-how* para uma gestão mais profissionalizada. Ainda, sugere as comunicações positivas de boca-a-boca, no caso da empresa que desenvolve filantropia corporativa com o CSPVC, junto dos seus pares, sendo a lealdade dos doadores e as comunicações positivas de boca-a-boca, como consequências centrais da qualidade percebida pelos doadores Shabbir, Palihawadana, e Thwaites (2007).

6. Proposta de angariação e fidelização de empresas doadoras

Conforme refere Tool, Souchon, e Thirkell (2001) e, transpondo para o setor sem fins lucrativos, a implementação de uma estratégia de marketing relacional deverá estar alinhada com os seguintes princípios orientadores:

- a. Foco na relação com a empresa;
- b. Perspetiva de relação colaborativa a longo prazo;
- c. Envolvimento de toda a comunidade institucional na manutenção das relações;
- d. Aplicação responsável dos donativos e feedback;
- e. Colaboração com as empresas no desenvolvimento de projetos e atividades, sendo as empresas coprodutoras de valor;
- f. Fluxo de informação de e para as empresas;
- g. Fazer e cumprir promessas às empresas.

Sendo a confiança e o compromisso dois construtos relevantes para a captação de fundos e construídos através das atividades de angariação de fundos e comunicação (Sargeant & Lee, 2004), as OSFL's deverão iniciar pela construção de uma base de dados onde definam o perfil e motivações de cada empresa doadora, para posteriormente as agrupar/segmentar, por forma a adequar a comunicação a cada segmento, em função das suas características, interesses, motivações e expectativas, conforme evidencia Bennett e Barkensjo (2005). De acordo com os resultados do estudo 1, algumas OSFL recorrem às empresas em função do pedido a que se destina, isto é, se o projeto envolve quantias avultadas, recorre às grandes empresas, estas com maior disponibilidade para despende de grandes quantias. Contudo, embora desta forma agrupem as empresas em função da sua dimensão, é necessário que utilizem outros itens para classificar as empresas e assim criar uma base de dados completa e útil, no sentido de alcançar uma comunicação mais eficaz.

6.1. Proposta de angariação de empresas doadoras: Campanha de E-mail

Marketing

Na impossibilidade de contactos pessoais com todas as empresas do concelho de Aveiro, e de acordo com os resultados obtidos e a literatura consultada, considerou-se pertinente propor uma campanha de Natal, a iniciar em novembro, por ser o mês que antecede a época natalícia, estratégia de comunicação com potenciais novas empresas doadoras e captação de fundos para uma causa nobre e delicada, a Casa Abrigo, na forma de um pedido de reunião. Assim, foi proposta a realização de uma campanha de e-mail marketing, no programa *mailchimp*, dado ser de utilização simples e ter uma versão gratuita, mais vantajosa para a OSFL, embora com limitações ao nível da importação de contactos. O programa oferece uma série de *templates* pré-definidos, bastando inserir as informações desejadas. Em termos de monitorização da campanha, o *mailchimp* oferece um *report* com informações acerca da taxa de abertura,

cliques, performance da campanha nas redes sociais, performance ao longo do dia, entre outras, que permitem avaliar o sucesso da mesma.

O *mailchimp* também permite a integração nas redes sociais, aumentando assim a dimensão da campanha.

O assunto definido para o e-mail foi: “Violência Doméstica: E se fosse consigo?”, por forma a levar à abertura do e-mail através de um apelo emocional. Por um lado, a campanha tem uma componente visual por forma a que o recetor associe rapidamente à problemática/causa a que se reporta, por outro, em termos de conteúdo escrito sensibiliza de forma breve para a importância da causa e a necessidade de apoio, apelando a uma reunião, conforme se pode observar através da figura 3.

Figura
mail



3 - Campanha E-
Marketing

6.2.

Proposta de fidelização de empresas doadoras

crucial que as empresas de serviços pensem marketing numa perspetiva de retenção de

É
no

clientes e não apenas na angariação de novos clientes, pois muitas das empresas investem na angariação de novos clientes, enquanto que os esforços para a retenção de clientes é reduzida (Berry, 2002), assim, as OSFL's devem reunir esforços no sentido de reter as empresas doadoras através da implementação de estratégias de fidelização. Neste sentido, são propostas três possíveis estratégias:

1. Realização de um encontro anual de empresas doadoras, onde são divulgados os projetos e impacto dos apoios concedidos ao longo do ano, pelas várias empresas;
2. Atribuição de selo “Empresa Amiga do CSPVC” reconhecendo a sua importância e promovendo o compromisso destas para com a organização.

3. Envio de newsletter com promoção da sua missão, visão e valores, divulgação das atividades e projetos desenvolvidos, partilha dos sucessos e conquistas da organização, reconhecimento das doações, por forma a manter as empresas *engaged* com a organização e as suas necessidades, apoiado nas considerações de Metrick (2005).

6.2.1. Discussão das propostas

Todas estas estratégias visam a fidelização das empresas doadoras mantendo-as informadas, sensibilizadas para as atividades e necessidades da organização, sendo reconhecidas pelos apoios concedidos, aumentando assim a probabilidade de as empresas repetirem doações (Merchant et al., 2010), pois, apesar de as empresas presentes no estudo sugerirem não procurar reconhecimento, admitem sentir-se satisfeitas quando ele acontece. Assim, as OSFL devem sempre agradecer, adequando a forma como o fazem ao perfil da empresa doadora. A realização de um encontro anual de empresas doadoras, vem de certa forma, promover o que Kelly (*as cited in* O'Neil, 2009), defende relativamente aos elementos que compõem o *stewardship*, isto é, a reciprocidade, enaltecendo e reconhecendo os doadores junto dos seus pares e comunidade institucional; uso responsável do donativo e feedback, em que são publicamente referidos os projetos, apoios e impactos atingidos; promover as relações, encorajando as empresas a repetirem os donativos.

7. Conclusão

O desafio constante que se coloca à gestão sustentável das OSFL's, fruto da insuficiência dos apoios estatais, aliada à oportunidade de criar relações de longo prazo bem-sucedidas com o setor empresarial, potenciadas pelo marketing relacional, fazem deste uma importante estratégia de *fundraising* a ser implementada pelas organizações. O estudo, desenvolvido sobre duas amostras, IPSS's e empresas, pretendeu sistematizar os principais contributos teóricos do marketing relacional no setor não lucrativo, compreender as motivações associadas às práticas de responsabilidade social das empresas da região de Aveiro, assim como analisar o tipo de relacionamento entre empresas e o CSPVC, objeto de estudo de caso.

Como definem Morgan e Hunt (1994, p.22), o marketing relacional envolve “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas”, implicando benefícios mútuos a longo prazo, podendo ser aplicado a vários contextos. No setor da economia social, e em particular no contexto das OSFL's, o marketing relacional, ainda pouco explorado, surge com uma importante estratégia de *fundraising*, na medida em que promove as relações de longo prazo com as empresas doadoras dando assim resposta a um dos grandes desafios das OSFL. Contudo, os estudos desenvolvidos no presente trabalho evidenciam pouco desenvolvimento do marketing relacional no setor não lucrativo, sendo as relações entre empresas e OSFL's, na maior parte dos casos, assentes no estabelecimento de papéis de doadores e beneficiários, confirmando o que refere Sanzo et al., (2015), sendo os contactos pontuais e informais, conforme sugerido pelos estudos 1 e 2, em que ambas as partes evidenciam a consciência da importância que estes assumem na realização das atividades das OSFL's.

O estudo 1 sugere que as empresas apoiam maioritariamente as OSFL's, com o intuito de contribuir para o bem-estar social da comunidade, já o estudo 2 sugere que estas o fazem tendo como base motivacional a sensibilidade para as causas sociais. Ambas de carácter filantrópico, confirmam os resultados encontrados por Sargeant e Stephenson (1997), o que segundo o autor, poderá explicar a inexistência de avaliação e monitorização das relações entre as empresas e as OSFL's.

O estudo 1 identifica a satisfação, motivação e orgulho dos colaboradores em trabalhar numa empresa solidária como o principal impacto das práticas de responsabilidade na empresa, sendo esta uma das vantagens percebidas pelas empresas envolvidas no estudo 2, assim como a simples satisfação em ajudar, e com menor grau de importância, a construção de imagem corporativa, existência de vantagens fiscais e reputação da empresa.

Embora as empresas refiram não almejar benefícios, o estudo 2 revela que estas dão especial relevância aos benefícios não materiais, na medida em que consideram como principal benefício o facto de saberem que estão a contribuir para a realização e felicidade das pessoas e funcionamento das OSFL's.

Relativamente à comunicação entre os intervenientes, ambos os estudos refletem que os contactos pessoais são mais eficazes na obtenção de apoio, dado que muitas vezes são feitos

por pessoas com as quais existem laços de proximidade, sendo tendencialmente mais utilizados quando se tratam de PME's, porém, os contactos de e-mail, telefone e carta também são comumente utilizados.

O estudo 2 evidencia que as empresas apoiam preferencialmente as OSFL's locais, em função da causa/projeto e a sua importância, confirmando o que referem Sargeant e Stephenson (1997), comunicando maioritariamente ao nível interno, em detrimento da comunicação externa, em grande parte dos casos, para não atrair mais pedidos vindos de outras OSFL's. As empresas não procuram agradecimento e reconhecimento públicos, deixando estes ao critério das entidades beneficiadas, contudo, consideram sentir-se satisfeitas com um simples agradecimento, embora não o vejam como essencial. Acontecendo o agradecimento e reconhecimento públicos, estas consideram que pode ser útil na medida em que incentive outras empresas a colaborar.

Ambos os estudos sugerem que as empresas fornecedoras das OSFL's são mais acessíveis e potencialmente mais predispostas à colaboração, visto já existir uma relação comercial e de certo modo, estas sentem uma certa "obrigação" em contribuir para a sustentabilidade das OSFL, sugerindo aqui uma oportunidade para que as OSFL's invistam mais na sua relação com estas empresas. O objeto de estudo do presente trabalho, o CSPVC, evidencia uma relação empresa-OSFL do tipo filantropia corporativa com uma das empresas envolvida no estudo 3, caracterizada por contactos frequentes através de e-mail e telefone, mas com maior enfoque nos contactos presenciais e pessoais, promovendo a qualidade da relação.

O trabalho desenvolvido sugere que as empresas estão disponíveis, no futuro, para continuar a colaborar com as OSFL's, dependendo, no entanto, das suas condições financeiras para o fazer. Porém, o estudo sugere que poucas são as empresas que vislumbram outro tipo de colaboração que não seja através de donativos pontuais, contudo, para que haja uma efetiva mudança social, as empresas têm que deixar de assumir o papel de doadoras e assumir compromissos em que haja maior envolvimento (Sanzo et al., 2015).

O estudo 3 evidencia a existência de uma relação formal do tipo filantropia corporativa com uma das empresas doadoras, sendo que as restantes de caracterizam, uma vez mais, por apoios pontuais e informais. Os fatores de sucesso da relação empresa-CSPVC evidenciados pelas empresas, são a credibilidade, dinamismo e proatividade da organização. O estudo sugere, tal como o estudo 2, que as empresas identificam os benefícios como não materiais, ao nível da satisfação e gratidão por ajudar uma organização íntegra e com reconhecidos valores. O estudo sugere uma comunicação efetiva e frequente na relação de filantropia corporativa, sendo os contactos presenciais, no sentido de agradecer pessoalmente um apoio efetuado, seja pelo envio de convites para eventos e relatórios de contas. O estudo sugere existir na relação aquelas que são consideradas as variáveis centrais no modelo relacional proposto por vários autores, como MacMillan, Money, Money, e Downing (2005), nomeadamente a confiança e o compromisso.

Assim, o trabalho aporta contribuições para a investigação académica bem como para a gestão, tendo, naturalmente, limitações, que poderão servir de ponto de partida para futuras pesquisas

7.1. Contributos teóricos

Dado que o número de trabalhos publicados acerca da relação empresa-OSFL na literatura do marketing relacional é escasso, este trabalho dá o seu contributo no sentido de colmatar esta mesma escassez, enfatizando a importância do seu estudo para produção de conhecimento de uma realidade ainda pouco explorada.

7.2. Implicações para a gestão

Ao nível da gestão, considera-se que este trabalho se revela particularmente importante na medida em que sugere que as OSFL's traçam o perfil das empresas doadoras e adequem a comunicação em função deste, evitando comunicações infrutíferas. O estudo evidencia o contacto pessoal como canal de comunicação privilegiado, especialmente no caso das PME's, dada a maior acessibilidade e existência de relações de proximidade entre quem pede e quem tem poder decisório ou influenciador, como seja no caso dos colaboradores. O estudo também sugere que, as OSFL's devem fazer uso dos apelos emocionais na comunicação utilizada aquando da solicitação de apoio corporativo, visto que as empresas se movem maioritariamente em função da sensibilidade à causa e consideram o apoio como fazendo parte da sua essência, do seu ADN (Sargeant & Stephenson, 1997).

7.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

As limitações do estudo prendem-se com a opção da técnica de amostragem não probabilística por conveniência, pelo seu carácter prático e menos dispendioso, que, embora mais indicado em estudos exploratórios, não contemplou um igual número de empresas de cada tipo em função da sua dimensão, predominando as PME's. Desta forma, seria possível conhecer as possíveis diferenças entre os tipos de empresas ao nível da sua relação com as OSFL, assim como explorar as motivações associadas às empresas que não colaboram com o setor não lucrativo, sendo interessante proceder a esta análise em investigações futuras.

Outra limitação prende-se com o tipo de OSFL envolvidas no estudo, as IPSS's. Todas as organizações são de cariz social, não havendo representatividade de organizações das áreas da cultura, educação, desporto, entre outras, no entanto, seria interessante, em investigações futuras, perceber se as motivações das empresas são diferentes em função das áreas de atuação da organização bem como se as relações se encontram num estágio de desenvolvimento superior.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing Research* (9th Editio). WILEY.
- AL-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 25(3), 657–678. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6>
- AMA. (2017). Definition of marketing. Retrieved March 23, 2017, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Balabanov, V. S., Balabanova, A. V., & Dudin, M. N. (2015). Social responsibility for sustainable development of enterprise structures. *Asian Social Science*, 11(8), 111–118. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n8p111>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation, 13(4), 544–559.
- Bennett, R. (2006). Predicting the Lifetime Durations of Donors to Charities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 15(1), 45–67. https://doi.org/10.1300/J054v15n01_03
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Causes and consequences of donor perceptions of the quality of the relationship marketing activities of charitable organisations. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 13(2), 122–139. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740138>
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship Marketing: bringing quality customer service and marketing together. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- CIRIEC. (2007). *A Economia social na União Europeia: Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa)*. Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu>
- Conselho Nacional para a Economia Social. (2013). Portal da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Retrieved May 15, 2017, from http://www.cases.pt/0_content/DIC2013/Carta_de_Cascais_para_a_Economia_Social_pos_CNES.pdf
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407–438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <https://doi.org/10.2307/1251817>
- Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships.

- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, Diário da República: I Série 2–26 (2014).
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23–41. <https://doi.org/10.1108/03090569510147712>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based in Marketing Model for Managing Relationships, 62(April), 1–13.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Buyer-Seller Developing Relationships. *American Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2015). Research *. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>. Understanding
- Franco, R. C. (Ed.). (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Frasquet, M., Calderón, H., & Cervera, A. (2012). University-industry collaboration from a relationship marketing perspective: An empirical analysis in a Spanish University. *Higher Education*, 64(1), 85–98. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9482-3>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407–419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 2963(98).
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing: marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy* (Third). Elsevier.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing Relationships in Business Network*. London: Routledge.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29–37. <https://doi.org/10.2307/1252235>
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13–20. <https://doi.org/10.1108/02634509910253768>
- INE. (2017). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved August 29, 2017, from <http://www.ine.pt>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Kang, S., & Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review*, 30(3), 279–284. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.002>
- Lane Keller, K. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing*

- Management*, 17(7–8), 819–847. <https://doi.org/10.1362/026725701323366836>
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio da Assembleia da República, Diário da República, 1.ª série - N.º 88 2727–2728 (2013).
- Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias*. (2001). Bruxelas.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: An extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª Edição). Pearson Education.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, P. (2009). The Marketing Approach in Relationships Between Universities and Firms. *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 127–147. <https://doi.org/10.1080/15332660902876869>
- McCort, D. J. (1994). A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organisations. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 53–65. <https://doi.org/10.1002/dir.4000080208>
- Melendéz, S. E. (2001). The nonprofit sector and accountability. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, (31), 121–132. <https://doi.org/10.1002/pf.3107>
- Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). “Don’t forget to say thank you’: The effect of an acknowledgement on donor relationships. *Journal of Marketing Management*, 26(7–8), 593–611. <https://doi.org/10.1080/02672571003780064>
- Metrick, L. A. (2005). Successful strategies for effective stewardship. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2005(49), 29–41. Retrieved from <https://lib.pepperdine.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bah&AN=17937174&site=ehost-live&scope=site>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 103–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0782-4>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2014). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Naskrent, J., & Siebelt, P. (2011). The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention. *Voluntas*, 22(4), 757–778. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9177-x>
- O’Malley, L. (2014). Relational marketing: development, debates and directions. *Journal of Marketing Management*, 30(11–12), 1220–1238. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.939592>
- O’Neil, J. (2007). The link between strong public relationships and donor support. *Public Relations Review*, 33(1), 99–102. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.021>
- O’Neil, J. (2009). Linking Public Relations Tactics to Long-Term Success: An Investigation of How Communications Contribute to Trust, Satisfaction, and Commitment in a Nonprofit Organization. *Journal of Promotion Management*, 14(3–4), 263–274. <https://doi.org/10.1080/10496490802623358>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the

- Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Parvatiyar, A. Sheth, J. (1999). The domain and conceptual foundations of relationship marketing, 30322(404).
- Payne, A. (1994). Relationship Marketing – Making the Customer Count. *Managing Service Quality*, 4(6), 29–31. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003939>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship Marketing : Looking Backwards Towards the Future. *Journal of Services Marketing*, 31(1). <https://doi.org/dx.doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Plewa, C., & Quester, P. (2008). A dyadic study of “champions” in university-industry relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2), 211–226. <https://doi.org/10.1108/13555850810864560>
- Ritzenhein, D. N. (2000). One more time: How do you motivate donors? *Harvard Business Review*, 29(January/February), 53–68.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>
- Sargeant, A. (2001). Using donor lifetime value to inform fundraising strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/nml.12103>
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004). Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector. *Psychology & Marketing*, 31(8), 613–635. <https://doi.org/10.1002/mar.20021>
- Sargeant, A., & Stephenson, H. (1997). Corporate giving: Targeting the likely donor. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2(1), 64–79. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090020109>
- Shabbir, H., Palihawadana, D., & Thwaites, D. (2007). Determining the Antecedents and Consequences of Donor- Perceived Relationship Quality—A Dimensional Qualitative Research Approach. *Psychology & Marketing*, 24 (3), 271:293. <https://doi.org/10.1002/mar.20161>
- Shrivastava, S., & Kale, S. H. (2003). Philosophising on the elusiveness of relationship marketing theory in consumer markets: A case for reassessing ontological and epistemological assumptions. *Australasian Marketing Journal*, 11(3), 61–71. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(03\)70135-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(03)70135-9)
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Retrieved from <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio Final.pdf>
- Tool, L. H. . Y. ., Souchon, A. L. ., & Thirkell, P. C. (2001). Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting : A Dyadic Exploration, 287–319.
- Trussel, J. M., & Parsons, L. M. (2007). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations. *Advances in Accounting*, 23(7), 263–285. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(07\)23010-X](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(07)23010-X)
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167–175. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9609-8>
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311–327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing : of Marketing Coalignment Corporate Strategy and. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
- Vieira, A. L., Winklhofer, H., & Ennew, C. T. (2008). Relationship Quality: a literature review and research agenda. *Journal of Customer Behaviour*, 7(4), 269–291.

<https://doi.org/10.1362/147539208X386833>

- W. Creswell, J. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Waters, R. D. (2009). The Importance of Understanding Donor Preference and Relationship Cultivation Strategies. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(4), 327–346. <https://doi.org/10.1080/10495140802662523>
- Wymer, W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 59–76. <https://doi.org/10.1300/J054v11n01>
- Zhang, J. Z., Watson, G. F. I., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(September), 1–55. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), 229–241. <https://doi.org/10.1108/07363760710756011>
- Zolkiewski, J. (2004). Relationships are not ubiquitous in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 24–29. <https://doi.org/10.1108/03090560410511104>
- Zolkiewski, J., & Littler, D. (2004). Future business relationships - Traditional, electronic, virtual or hybrid? *Telematics and Informatics*, 21(2), 183–196. [https://doi.org/10.1016/S0736-5853\(03\)00056-X](https://doi.org/10.1016/S0736-5853(03)00056-X)

Anexo 1

Guiões das Entrevistas individuais a empresas e IPSS's

Anexo 1a – Guião de Entrevista IPSS's



Esta entrevista tem como objetivo compreender o tipo de relacionamento existente entre as empresas e as IPSS, na perspetiva destas, no âmbito da tese de Mestrado em Marketing pelo ISCA com o tema “O Marketing Relacional como estratégia de *fundraising* – o caso do Centro Social Paroquial da Vera Cruz. Deste modo, agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade para a realização desta entrevista. Pedimos a sua autorização para gravação da entrevista, para posterior transcrição. Os dados recolhidos serão usados para a referida tese, e eventualmente outras publicações de carácter científico que daí resultem. A gravação será destruída após conclusão do trabalho. Garantimos a confidencialidade dos dados, pelo que nomes de pessoas ou entidades serão omissos.

1. Que tipo de práticas e de projetos as empresas com quem a Vossa instituição está relacionada são habitualmente adotadas? Pode dar-me exemplos concretos?
2. Do que é o seu conhecimento, quais as motivações que levam ao desenvolvimento desses projetos/práticas de responsabilidade social? Há em seu entender motivações diferentes associadas a práticas diferentes?
3. Ainda no que é o seu conhecimento, que impactos têm nessas empresas as práticas de responsabilidade social que são por elas desenvolvidas? As práticas mais frequentes são as que têm mais impacto?
4. As vantagens são diferentes para pequenas e grandes empresas?
5. Para terminar, a Vossa estratégia em lidar e atrair parceiros da envolvente empresarial é diferente quando se trata de empresas grandes ou pequenas? Pode dar-me exemplos?

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo 1b – Guião de Entrevista Empresas



Esta entrevista tem como objetivo compreender o tipo de relacionamento existente entre as empresas e as IPSS, na perspetiva das primeiras, no âmbito da tese de Mestrado em Marketing pelo ISCA com o tema “O Marketing Relacional como estratégia de *fundraising* – o caso do Centro Social Paroquial da Vera Cruz. Deste modo, agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade para a realização desta entrevista. Pedimos a sua autorização para gravação da entrevista, para posterior transcrição. Os dados recolhidos serão usados para a referida tese, e eventualmente outras publicações de carácter científico que daí resultem. A gravação será destruída após conclusão do trabalho. Garantimos a confidencialidade dos dados, pelo que nomes de pessoas ou entidades serão omissos.

1. Para começar, podemos falar um pouco sobre as atividades da vossa empresa, relacionadas com responsabilidade social? Que tipo de projetos a vossa empresa desenvolve ou apoia relacionados com preocupações sociais ou com o desenvolvimento local...? *pode dar-me um exemplo concreto?*
 - 1.1. *De que forma apoiam?*
 - 1.2. *De que forma são abordados pelas organizações?*
 - 1.3. *A Vossa empresa prevê um valor anual na rubrica de donativos/patrocínios no orçamento? Se sim, qual o valor médio?*
2. Como começaram este tipo de atividades? O que os motivou, e o que vos leva a continuar a desenvolver este tipo de iniciativas?
3. Existem vantagens para a empresa? Que tipo de vantagens?
4. Estas práticas são comunicadas internamente ou externamente?
5. No caso de haver pedidos de apoio de várias organizações diferentes, quais os critérios de seleção?
6. A Vossa empresa tem relação com uma ou várias Instituições que apoia anualmente, ou apoia várias, pontualmente?
7. Em sua opinião, o que leva o setor empresarial em colaborar com as organizações sem fins lucrativos?
8. Que tipo de benefícios gostariam de obter?
9. Considera o reconhecimento e agradecimento públicos como importantes? De que forma e Porquê?

10. No futuro, como projeta a relação entre o setor social e empresarial? Mais colaborativo? De cariz mais participativo e interventivo?

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo 1c – Guião entrevista Empresas com relação com o CSPVC



Agora, pedia-lhe que falássemos concretamente do vosso relacionamento com o CSPVC.

1. Há quanto tempo a Vossa empresa se relaciona com o CSPVC? Como iniciou a relação e o que a motivou?
2. Em sua opinião, que fatores têm contribuído para a relação que têm com o CSPVC?
3. Quais os meios ou canais usados habitualmente para comunicação de e para o CSPVC?
4. Em sua opinião, quais as principais características do CSPVC que vos fizeram colaborar com eles?
5. Que tipo de retorno tem tido desta relação? O que é que a Vossa empresa beneficiou com a relação?
6. No futuro, o que Vos fará continuar a colaborar com o CSPVC?

Muito obrigada pela colaboração!